

## **Ohjeistus kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

hyväksymislukukausi, 2018

Jenny Juusela

Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Jenny Juusela	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Ohjeistus kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Minttu Lampinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi Hämeen ammattikorkeakoulu eli HAMK. Tavoitteena oli sekä teorian että case -tapauksien avulla selvittää, miten toimeksiantajan kuuluisi sosiaalisessa mediassa tapahtuvan riskin/kriisin aikana toimia. Tavoitteena oli myös luoda selkeä ja kompakti ohjeistus, jota olisi kriisin iskiessä helppo hyödyntää.

Opinnäytetyö perehtyi teoria osuudessa käsittelemään sitä, miten organisaatio voi kriisiviestintää hyödyntäen hallita potentiaalisia maineriskejä sekä -kriisejä. Opinnäytetyössä käsitellään myös mahdollisia kriisejä, joita toimeksiantaja saattaa kohdata. Esille on nostettu myös muutamia case -tapauksia, joita pidetään opinnäytetyön kannalta merkittävinä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kaksi ohjeistusta kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa. Ohjeistukset perehtyvät kriisin ennaltaehkäisyyn, kriisin aikaiseen toimintaan sekä kriisin jälkihoitoon.

**Avainsanat** Kriisinhallinta, sosiaalinen media, maineriski

**Sivut** 39

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Jenny Juusela	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	A guide for crisis management in social media	
<b>Supervisors</b>	Minttu Lampinen	

---

ABSTRACT

The commissioner of this thesis was Häme University of Applied Sciences (HAMK). The aim was to find out how HAMK should take action during a crisis in social media. The aim was also to create a clear and compact guidance that would be easy to use in the event of a crisis.

The theoretical part of the thesis discussed how an organization could use crisis messaging to manage potential market risks and crises. The thesis deals with possible crises that the client might face. Some cases have also been acknowledged, since they have been considered significant for the thesis.

As a result, the thesis generates two guides on crisis communication in social media. The guides concentrate on crisis prevention, crisis response and post-crisis management.

**Keywords** Crisis management, social media, reputational risk

**Pages** 39

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	HAMK .....	2
3	MAINE, RISKIT JA KRIISIT .....	3
3.1	Maine .....	3
3.2	Virtuaalimaineen rakentuminen .....	4
3.3	Kriisit/Riskit ja niiden hallinta .....	4
3.4	Maineriskit ja -kriisit .....	8
3.5	Kriisit/riskit, joita HAMK voi kohdata .....	10
3.6	Kriisinhallinta .....	11
4	SOSIAALINEN MEDIA JA KRIISIViestintä .....	12
4.1	Kriisiviestintä .....	14
4.2	Kriisiviestintäsuunnitelma .....	14
4.3	Viestintä sosiaalisessa mediassa .....	16
4.4	Sosiaalisen median palvelut ja sen määritelmä .....	17
4.5	Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa .....	18
4.6	Viestinnän keinot kriiseissä sekä kohuissa .....	19
5	CASE-TAPAUKSIA .....	23
5.1	Case työsuhte-edut .....	23
5.2	Case mielipide .....	24
5.3	Case Turku Energia .....	26
6	OHJEISTUKSEN LAATIMINEN .....	28
6.1	Kriisiviestinnän organisointi .....	28
6.2	Kriisin/kohun ennaltaehkäisy .....	29
6.3	Kriisinhallinta kriisin aikana .....	32
6.4	Kriisistä selviytyminen ja jälkihoito .....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	35
	LÄHTEET .....	37

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa. Aiheen taustalla on kuitenkin koko organisaation maineenhallinta. Ajatus opinnäytetyöhöni syntyi sattumalta käytyäni keskustelua ohjaavan opettajani kanssa minua kiinnostavista aiheista.

Työn aihe on ajankohtainen, sillä sosiaalinen media on entistä merkittävämmässä roolissa digitalisoitumisen myötä. Päätin keskittyä työssäni maineriskeihin sekä -kriiseihin. Tämän kaltaiset ilmiöt ovat viimeisten vuosien aikana nousseet uhkaavasti pinnalle ja myös korkeakoulujen maineet ovat syynin alla. Työn ulkopuolelle jätettiin jo ennalta ohjeistettut vakavampien riskien ja kriisien viestintä, kuten kuoleman tapaukset sekä onnettomuudet.

Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa toiminnallisena ja sen pääasiallisena tarkoituksena on luoda Hämeen ammattikorkeakoululle eli HAMKille ohjeistus sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan mainerisktiin. Työn osatavoitteena on perehtyä aiheeseen case-tapauksien avulla ja selvittää miten oikeaoppinen maineenhallinta sosiaalisessa mediassa tapahtuu.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii siis Hämeen ammattikorkeakoulun viestinnän yksikkö. Opinnäytetyö tulee toimeksiantajalle tarpeeseen, sillä tällä hetkellä kattavaa riski- ja kriisiviestinnän ohjeistusta ei ole. Toimeksiantajalle ei ole vielä ilmennyt suuria sosiaalisen median kriisejä, mutta ainekset kriiseihin on ollut olemassa. Toimeksiantaja on muun muassa huolissaan siitä, että koko henkilökunnalla on mahdollisuus reagoida sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan keskusteluun sekä ammattikorkeakoulun maantieteellinen laajuus (6 paikkakuntaa). (Lehtomäki 2017) Nykyään onkin tärkeää, että organisaatio ehkäisee mahdollisia kohuja kouluttamalla henkilökuntaa ehkäisemään niitä. Hyvä organisaatio tietää, mistä kriisi syntyy, miten sen alkamisen voi tunnistaa sekä miten sitä voi pienentää.

## 2 HAMK

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulun eli HAMKin strateginen viestintä. Hämeen ammattikorkeakoulussa on 7200 opiskelijaa sekä 625 opettajaa ja muuta henkilöstöä. HAMK toimii seitsemällä eri paikkakunnalla ja tarjoaa 24 AMK koulutusta, 8 YAMK koulutusta sekä 4 ammatillista opettajankoulutusta. HAMK on myös tiiviisti yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. HAMK pystyykin tarjoamaan opiskelijoilleen aitoja oppimistilanteita ja samalla osallistumaan alueen elinkeinoelämän kehittämiseen.

Laadukas ja määrätietoinen toiminta edellyttää ammattikorkeakoululta jatkuvaa kehittämistä sekä toiminnan parantamista. Tästä syystä opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä sosiaalisen median huomion kasvaessa on tärkeää, että organisaatiot varautuvat siellä muodostuviin kohuihin ja kriiseihin.

### 3 MAINE, RISKIT JA KRIISIT

Voidaan ajatella sekä riskien että kriisien voivan vahingoittaa organisaation mainetta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä. Sen vuoksi on tärkeää, että organisaatio ennakoii ja suunnittelee todennäköisiä kriisiskenaarioita ja valmistaa kriisiviestintäsuunnitelman. Näin pahimmat kriisit ovat ennaltaehkäistävissä.

#### 3.1 Maine

Tuomisen (2013, 67) mukaan hyvä maine on arvokasta yrityksen omaisuutta, niin sanottua aineetonta pääomaa. Maineen on jopa todettu näkyvän yrityksen taloudessa ja maineen lisäarvo on eräiden teorioiden mukaan, jopa rahallisesti laskettavissa. Hyvä maine onkin yksi liiketoiminnan menestyksen avaintekijöistä, sillä hyvän maineen myötä yritys voi saada hyviä työntekijöitä, sijoittajia, edullisempia alihankkijasopimuksia, parempia kumppanuuksia ja verkostoyhteyksiä sekä tietenkin asiakkaita.

Organisaatio ei kykene rakentamaan mainetta täysin itse, sillä se rakentuu suhteissa sidosryhmiin. Maineen rakennus ja johtaminen ovatkin jatkuvassa liikkeessä olevia prosesseja. Maine perustuu paljolti jatkuvuudelle, vakaudelle sekä pysyvälle toiminnalle. Näin ollen se ei muodostu hetkessä. Organisaation omat maineenrakennusmahdollisuudet perustuvatkin käytännössä toiminnan viestintään sekä sidosryhmäsuhteisiin. Osa sidosryhmistä perustavat omat mielipiteensä organisaation maineesta omiin kokemuksiinsa ja osa perustaa mainekäsityksensä massamediasta saamaan kuvaansa. (Tuominen 2013, 75.)

Aulan ja Heinosen (2011, 12) mukaan maine muodostuu yrityksestä kerrotuista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Tarinoiden rakentumiseen vaikuttaa sidosryhmien omakohtaiset kokemukset kanssakäymisistä yrityksen kanssa, palveluista ja toisaalta yrityksen julkinen mielikuva. Maine siis syntyy, kun yritys ja sen sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, olivat ne sitten suoria tai epäsuoria kohtaamistilanteita. Maine erottaakin yrityksen kilpailijoistaan ja maineen kautta yritystä joko pidetään arvossa tai ei.

Ammattikorkeakoulun hyvä maine on erityisesti tärkeä hakuaikojen lisäksi myös henkilökunnan rekrytoinnin aikana. Kuulopuheiden lisäksi kuluttajan on helppo poimia sosiaalisesta mediasta hyviä ja huonoja kommentteja, joiden pohjalta on helppo nojata oma käsitys organisaatiosta. Maineen merkitys korostuu myös silloin, kun organisaatio on saamassa

uusia sidosryhmiä, strategisista kumppaneista tai muista tahoista, joiden kanssa tehdä yhteistyötä.

### 3.2 Virtuaalimaineen rakentuminen

Tuomisen (2013, 78–79) mukaan internet on kehittänyt organisaatioviestinnälle täysin uuden ympäristön. Internetissä viestiminen käy helpommin ja välittömämmin kuin sen ulkopuolella. Verkkovälineet helpottavat yksilöitä viestimään keskenään ja saamaan näin ollen lisää tietoa organisaatioista. Myös organisaatiot pystyvät helpommin välittämään viestiään yksilöille. Internetin ja organisaatioiden kohtaamisesta onkin muodostunut käsite virtuaalimaine. Virtuaalimaine eli verkkomaine on maineen alalaji, johon tavalliset määritelmät eivät sellaisenaan päde.

Virtuaalimaine rakentuu silloin, kun organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat ja samalla rakentavat suhteelle merkityksellisiä mielikuvia sekä tarinoita. Kohtaamiset muotoutuvat riippuen siitä, miten organisaatio itse ja organisaation sidosryhmät näkevät organisaation. Ihannetilanteessa mielikuvat ovat samankaltaisia, organisaatio ja sen sidosryhmät jakavat samat käsitykset ja arvot organisaatiota koskevasta kertomuksesta. (Tuominen 2013, 79.)

Verkossa on verkkoyhteisöjen on helppo päästä käsiksi virallisiin ja epävirallisiin tietolähteisiin, jotka koskevat organisaatiota. Sinne tallentuu kätevästi esimerkiksi organisaatiosta käytyjä keskusteluja, eikä tiedon löytäminen vaadi kuin organisaation nimen syöttämisen hakukoneeseen. Verkostoituneessa yhteiskunnassa hiljentyminen verkossa ei näin ole kaikkein tehokkain strategia. (Tuominen 2013, 79.) Voidaan siis ajatella, että organisaatiossa on jotain poikkeuksellista, jos hakukone ei tuota mitään tuloksia.

Viestinnällisiltä lähtökohdilta sosiaaliselle medialle sekä vastaaville palveluille on luonteenomaista avoin osallistuminen sekä keskusteleavuus, lähes olematon julkaisukynnys, verkottuminen ja sisältöjen nopea leviävyys. Maineen johtamisen kannalta olennaista onkin, että organisaatio ei kykene kontrolloimaan sosiaalisen median sisältöä samalla tavalla kuin perinteisestä mediaa. Organisaatioiden on siis melkein mahdotonta hallita itseään koskevaa keskustelua. (Tuominen 2013, 83.)

### 3.3 Kriisit/Riskit ja niiden hallinta

Paul Hopkin (2017, 15) mukaan Oxfordin sanakirja määrittelee riskin olevan vaara, mahdollisuus, tapaturma, loukkaantuminen tai jokin muu haitallinen seuraamus. Riskialttius taas tarkoittaa alttiina vaaroille olemista.



Riskin ottaminen voi kuitenkin tarkoittaa myös päätymistä myönteiseen lopputulokseen. Kolmas tarkoituserä riskille on tuloksen epävarmuus.

Joep Cornelissen (2017, 212) määrittelee riskin tapahtumana tai ongelmana, joka edellyttää organisaatiolta ratkaisukykyä ja välitöntä toimintaa. Toiminnan välttämättömyys saattaa syntyä, esimerkiksi julkisen paineen lisääntymisen vuoksi tai median lisääntyneen kiinnostuksen seurauksena.

Sillä, että riskille on olemassa monta eri määritelmää, on tärkeää, että organisaatio valitsee oman määritelmänsä riskille siten, että se sopii sen tarkoitukseen. Määritelmä voi olla hyvin kattava tai hyvin suppea, kunhan organisaatio hyötyy siitä. Riskiä voidaanakin pitää tapahtumana, jolla on kyky vaikuttaa organisaation ydinprosessien tehokkuuteen. (Hopkin 2017, 16)

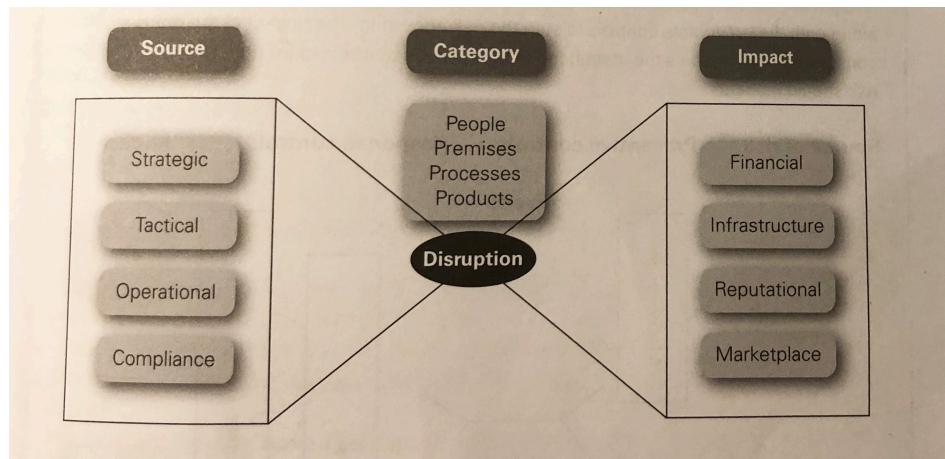
Organisaatio voi kohdata kriisin, joka saattaa tulla organisaation ulkopuolelta tai sisältä syntyvästä tahallisesta tai tahattomasta syystä. Ei ole merkitystä, onko organisaatio yksityinen tai julkinen. Kriisin syynä voi olla teknologian, ihmisten aiheuttamat vahingot, inhimilliset virheet, johdon tekemät virheet tai virhearviot, toiminnan epäeettisyys tai petokset. Kriisi voi saada alkunsa muunmuassa luonnonkatastrofien seurauksena.

Työyhteisöjä koskevia kriisejä ovat esimerkiksi irtisanomiset, organisaatiomuutokset sekä organisaation maineeseen liittyvät ongelmat. (Juholin 2009, 299.)

Cornelissen (2017, 213) mukaan riskinhallinnan ensimmäinen vaihe on prosessin ennakointi. Tähän sisältyy organisaation kyky ennustaa ja estää mahdolliset kriisiskenaariot jo ennen niiden syntymistä. Toisessa vaiheessa on kyse selviytymisestä ja joustavuudesta, kun kriisi on jo ilmennyt. Joustava suoristuskyky tarkoittaaakin sitä, että organisaation jäsenet improvisoivat ja toimivat oma-aloitteisesti kriisin hoitamiseksi ja sen vaikutusten minimoimiseksi.

Riski on joskus määritelty tuloksen epävarmuutena. Määritelmää voidaan pitää teknisenä, mutta kuitenkin hyödyllisenä. Tämä määritelmä soveltuu erityisesti valvontaan liittyvien riskien hallintaan. Hiljattain on kehitelty työkalu riskien tunnistamiseen ja sitä kutsutaan Rusettimalliksi. (Hopkin 2017, 33.)

Rusettimalli on yksinkertainen tapa analysoida riskejä, jotta niitä ymmärrettäisiin paremmin. Ensimmäinen vaihe on riskien kuvaaminen keskellä laatikkoa. Riskien syyt on sitten kirjattava yhdessä ennaltaehkäisevien kontrollien kanssa riskien pysäyttämiseksi. Riskin vaikutusta tarkastellaan myös. Tämä mahdollistaa riskien vastaamismallin tunnistamisen. (Hopkin 2017, 34.)



Kuva 1. Rusettimalli (Hopkin 2017, 33.)

Rusettimallin vasen puoli edustaa riskin lähdettä ja kertoo samalla mikä organisaatiossa aiheuttaa riskin. Kuvassa riskin lähteenä pidetään strategista, taktista, operatiivista ja sisäistä valvontaa. Rusettimallin oikea puoli kertoo riskin vaikutuksen. Vaikutukset voivat kohdistua talouteen, infrastruktuuriin, maineeseen tai markkinapaikkaan. Rusettimallin keskellä riski tapahtuu eli häiriö ilmenee. Riskin voi aiheuttaa ihmiset, tilat, prosessit tai tuotteet. (Hopkin 2017, 33).

Rusettimallin tarkoituksena on osoittaa organisaation riskin luokitusjärjestelmät ja mahdolliset vaikutukset, jos riski toteutuu. Riskejä voidaan ohjailta ja kuvassa ohjauksia esittää pystysuorat viivat rusettimallin vasemmalla puolella. Samalla tavalla takaisinveto kontrollit voidaan esittää rusettimallin oikealla puolella. (Hopkin 2017, 33.)

Kriisiuutinen leviää hetkessä median kautta julkisuuteen niin paikallisesti kuin globaalisti. Digitaalinen julkisuus, vaatii kriisiviestinnältä jatkuvaa toimintavalmiutta sekä nopeaa reagointia heti kriisin alkaessa, sillä se toimii 24 tuntia vuorokaudessa. Kriisiin reagoimisaika on äärimmäisen lyhyt, ja siksi se on tehtävä välittömästi. Kriisitilanteessa viestinnästä vastaavilta vaaditaan harjaantuneisuutta ja median toimintatapojen tuntemista. (Korpiola 2011, 18–19.)

Kriisiviestinnässä toistuva virhe on oikeiden tunteiden ilmaisun puute, kuten esimerkiksi myötätunnon. Usein myös tilanteen edellyttävän läsnäolon tunteen rakentuminen ja kriisin keskellä kamppailevien kohtaaminen median kautta usein epäonnistuu. Kriisiviestinnässä pienetkin asiat viestivät ja korostuvat yli normaalien mittasuhteiden. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että viestinnän kokonaisuus on visuaalisia yksityiskohtia myöten tarkkaan mietitty. Organisaation on hyvä miettiä huolella mitä tietoja tuodaan julki ja miten asiat tuodaan esille, koska media on ottanut organisaation suurennuslasin alle. (Korpiola 2011, 39.)

Seuraavaksi esille nousee FIRM (financial, infrastructure, reputational, marketplace) taulukko. Taulukko käsittelee niin organisaation taloudellis-

ta, infrastruktuurista, mainetta sekä markkinapaikkaa. Haluan kuitenkin näistä neljästä kohdasta kiinnittää lukijan huomion eritoten maineeseen.

Maineeseen liittyvien riskien sisällyttäminen erilliseen riskiluokkaan ei ole yleisesti hyväksytty. Joissakin tapauksissa väitetään, että maineelle aiheutuneet vahingot ovat muiden riskien seurausta, eikä mainetta näin ollen tulisi pitää erillisenä riskiluokkana. Jos kuitenkin tarkkaillaan mainetta tarkemmin, käy ilmi, että maine on elintärkeä organisaatiolle. Esimerkiksi silloin kun organisaatio pyrkii käyttämään tuotemerkkiään uusien ”alueiden” valloittamiseen. (Hopkin 2017, 138.)

Taulukko 1. FIRM –taulukko (Hopkin 2017, 136.)

	Taloudellinen	Infrastrukturi	Maine	Markkinapaikka
Kuvaus	Riski, joka voi vaikuttaa rahan käsittelyyn ja kannattavuuteen	Riski, joka vaikuttaa tehokkuuden tasoon ja toimintahäiriöihin ydinprosesseissa	Riski, joka vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen käsitellä tai käydä kauppaa sekä asiakastytyvyyteen	Riski, joka vaikuttaa asiakkaiden kulkuun ja menojen tasoon
Sisäinen vai ulkoinen riski?	Sisäinen	Sisäinen	Ulkoinen	Ulkoinen
Lasketta- vissa ole- va?	Yleensä	Joskus	Ei aina	Kyllä
Mittaus	Voitot ja tappiot sisäisessä valvonnassa	Prosessien ja toimintojen tehokkuus	Julkisuuden luonne ja markkinointiprofiilin tehokkuus	Kaupallisista ja markkinatoimista saatavat tulot
Suoritus- kyvyn puute	Menettelyiden epäonnistuminen sisäisten rahoitusriskien hallitsemiseksi	Epäonnistuminen prosessien loppuun viemisessä ilman häiriöitä	Epäonnistuminen halutun tietoisuuden saavuttamisessa	Epäonnistuminen halutun näkyvyyden saavuttamiseksi markkinapaikalla
Miten kontrol- loida	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Standardit</li> <li>· Sisäinen valvonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· prosessien kontrollointi</li> <li>· Vakuumus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· markkinointi</li> <li>· mainonta</li> <li>· maineen ja brändin suojele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Strateginen suunnitelma</li> <li>· mahdollisuuksien arviointi</li> </ul>

Voidaan siis ajatella, että riskit ovat aina läsnä, olivat ne sitten sisäisiä tai ulkoisia. Mainetta ei yleisesti ottaen pidetä riskinä, mutta maineen menettäminen voi vaikuttaa yrityksen kaikkiin osa-alueisiin niin taloudellisiin, infrastruktuuriin kuin myös itse markkinapaikkaan.

### 3.4 Maineriskit ja -kriisit

Maineen ajautuessa kriisin kohteeksi voi koko organisaatio ajautua kierteseen, jonka seurauksena kaikki riskivaikutukset saattavat kasvaa. Tällöin ei riitä, että kate saadaan taas positiiviseksi, sillä maineen menetystä edeltäneet tapahtumat jäävät sidosryhmien mieleen pitkäksi aikaa. Tämän vuoksi organisaation tulisi painottaa maineen kannalta ennaltaehkäisyä sekä sen tarkkailua sen sijaan, että keskityttäisiin vain pelastamaan maine sen hetkiselä kriisiltä. (Tuominen 2013, 87.)

Maine on pohjimmiltaan tärkeä organisaatioille. Onkin sanottu, että maine on organisaation kaikkein arvokkain voimavara, jonka se tulee koskaan omistamaan. Organisaation on hyvä muistaa mistä heidän maineensa perusta on tehty, sillä maine on elintärkeä ja sen voi kadottaa hyvin helposti. (Hopkin 2017, 240.)

Maineriskien katsotaan yleensä olevan seurausta muista tapahtumista. Hopkin (2017, 240) on kuitenkin määritellyt maineen osia, ja ne ovat seuraavat:

- valmiudet, mukaan lukien tarkoitus ja resurssit
- toiminta, mukaan lukien prosessit ja talous
- standardit, mukaan lukien palvelut/tuotteet ja tuki
- etiikka, mukaan lukien arvot ja lahjomattomuus.

Laaksosen mukaan, että kriiseissä on aina kyse maineesta, jolloin maineriskien tunnistaminen on tärkeää. Maineriskillä tarkoitetaan uhkaa siitä, että sidosryhmien joukossa organisaatiosta muodostuu tarinoita, jotka eivät vastaa organisaation toimintaa eivätkä tavoitteita. Sosiaalisessa mediassa mainetarinoita kirjoittaa yhä enemmän kohderyhmät sekä muu yleisö, mikä voi viedä maineenhallinnalta viimeisetkin rippeet. Näin ollen ainoa tapa pelastaa maine ja ehkäistä mainekriisi on tehdä oikeita ja eettisiä valintoja. Kun virheitä tapahtuu, niistä on otettava vastuu. (Juholin 2013, 376.)

Aulan (2009, 8) artikkelin mukaan Ingo Walter toteaa, että ”mainetta ei tuhoakaan kriisitapahtuma itsessään, vaan tuho on seurausta huonosta kriisinhallinnasta, ja koska moderni kriisinhallinta on pitkälti organisaation kommunikatiivista toimintaa, maineen hävittää epäonnistunut viestintä.” Jokaisen organisaation tulisikin tiedostaa tämä tärkeä havainto.

Juholin (2013, 376) mainitsee teoksessaan esimerkin mainekriisistä, jonka Aula on tuonut julki vuonna 2009. Esimerkissä tamperelainen autokauppa joutui mainekriisiin, kun asiakas oli nähnyt papereissaan itseään loukkaavan luonnehdinnan, joka oli tarkoitettu autokaupan sisäiseen julkisuuteen. Närkästynyt asiakas kirjoitti tapauksen internetin suomi24.fi-palveluun, josta se levisi iltapäivälehtiin. Asiaa kommentoi myös autokaupan edustaman merkin maahantuoja, joka arveli tapauksen vaikuttavan merkin myyntiin.

Talouden näkökulmasta tarkastelevissa määritelmissä maineriski liitetään usein taloudelliseen tappioon. Maineriski syntyy siis julkisesta mielipiteestä sekä se vaikuttaa yrityksen tulokseen. Sen realisoituminen voi johtaa oikeusriitoihin, taloudellisiin tappioihin tai asiakaskunnan menetyksiin. Tämän ohella se voi aiheuttaa negatiivista julkisuutta, liikevoiton pientymistä sekä vaikeuttaa rekrytointeja. (Tuominen 2013, 86.)

Maineriskit voidaan tarvittaessa jaotella kolmeen ryhmään:

- 1) Jos sidosryhmien muodostama maine kuva on mieluisampi kuin vastaava todellisuus, on organisaation maineriskin alaisena. Loppujen lopuksi sidosryhmille selviää, ettei organisaatio ole kykenevä vastaamaan niiden odotuksiin.
- 2) Sidosryhmien muuttuvat uskomukset ja odotukset ovat toinen suuri uhkatekijä ja maineriskin aiheuttaja. Jos sidosryhmien odotukset vaihtelevat, mutta organisaation luonne pysyy samana, maineen ja todellisuuden ero kasvaa. Tämän myötä myös mainetta kohtaava riskin uhka karttuu.
- 3) Maineriskiä aiheuttaa myös puutteellinen koordinointi organisaation toimintayksiköiden sekä toimintatasojen välillä. Jos yksi ryhmä asettaa organisaatiolle tavoitteita, joita toinen ryhmä ei pysty täyttämään, on maine merkittävän riskin alaisena. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ylin johto luo organisaatiolle strategian, joka ei joko ole käytännön tasolla toimeenpantavissa tai siitä ei viestitetä täsmällisesti operatiiviselle henkilöstölle. Puutteellinen sisäinen koordinointi hankaloittaa myös sidosryhmien muuttuvien tarpeiden ja odotusten tunnistamista, esimerkiksi jos asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ja heiltä suoraa palautettava saava henkilöstö ei ole yhteydessä päätöksiä tekevään johtoportaaseen. (Tuominen 2013, 88.)

Kolmannen maineriskiryhmän takana ovat organisaatiolähtöiset tekijät. Tyypiesimerkkejä koordinaatio-ongelmista ovat ajoitusongelmat, jotka saavat alkunsa puutteellisesta yhteistoiminnasta ja viestinnästä organisaation eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi markkinointiosasto käynnistää kampanjan kuulematta ensin tuotekehittäjiä. Heikko sisäinen koordinaatio heikentää usein myös sidosryhmien uskomuksien ja tulevaisuuden odotuksien luotaamista. (Tuominen 2013, 89.)

Kattavan maineriskikäsityksen taustalla piilee ajatus siitä, että maineriskin hallintaan kuuluu niin maineen turvaaminen sitä uhkaavilta tekijöiltä kuin sen jatkuva kehittäminen parempaan. Menestyksekkäässä riskienhallinnassa onkin kyse myönteisten riskien tavoittelemisesta ja kielteisten riskien minimoinnista. (Tuominen 2013, 90.)

Maineriskin hallinnassa perimmäinen tarkoitus onkin uhkaavien seikkojen lisäksi tunnistaa tekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen myönteisesti. Molempien riskityyppien johtamisessa pyritään huomioimaan riskin todennäköisyyksiä ja vaikutuksia. Erona on ainoastaan se, et-

tä toista riskityyppiä vältellään ja toista pyritään pitämään arvossa. (Tuominen 2013, 90.)

Maineriskien hallinnassa tärkeää on ymmärtää sidosryhmäriskit. Sidosryhmiksi määritellään mikä tahansa ryhmä, jolla on kiinnostusta organisaatiota sekä sen toimintaa kohtaan. Hyvien sidosryhmäsuhteiden korkeimmaksi tasoksi voidaan kutsua asemaa, jossa yrityksen tärkeät sidosryhmät ovat sitoutuneet yritykseen ja sen toimintaan niin hyvin, että heitä voidaan hyödyntää apuna liiketoiminnan kehittämisessä. Sidosryhmäsuhteiden hoitamisen keskeinen lähtökohta on luoda jatkuvaa keskustelua yrityksen ja sen sidosryhmien välille. Kysymys ei ole pelkästään omien etujen ajamisesta vaan myös aidosta halusta löytää luottamus ja yhteinen näkemys organisaation ja sidosryhmien välillä. Hyvämaineinen organisaatio selviääkin ongelmatilanteista mutkattomammin ja nopeammin. Näin ollen usein vauriotkin jäävät minimiin. (Tuominen 2013, 93–95.)

Aulan (2009, 2.) mukaan organisaation on pyrittävä siihen, että todellisuus vastaa sidosryhmien ja muiden organisaation kanssa toimivien kokemuksia ja mielipiteitä. Tämä sen vuoksi, että maineriski voi realisoitua organisaation omasta viestintään liittyvästä toiminnasta, esimerkiksi kun organisaatio reagoi tätä koskeviin väitteisiin.

### 3.5 Kriisit/riskit, joita HAMK voi kohdata

HAMK voi kohdata sosiaalisen median kriisin niin kotimaassa kuin ulkomailla, sillä se kehittää jatkuvasti kansainvälisyyttään. HAMKille keskeisiä kansainvälisen toiminnan muotoja ovatkin muun muassa opiskelijaharjoittelijaliikkuvuus, opettaja- ja asiantuntijaliikkuvuus, vieraskielinen opetus sekä kansainväliset koulutus-, tutkimus- ja kehittämishankkeet. HAMKilla on myös Euroopassa noin sata yhteistyökorkeakoulua sekä parikymmentä kumppania Aasiassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Venäjällä ja Afrikassa.

Ammattikorkeakoulun tapauksessa tyypillisimmät riskit muodostuvat, kun ulkopuolinen taho kommentoi jotakin hälyyttävää sosiaaliseen mediaan. Ongelma muodostuu siinä vaiheessa, kun kommenttiin on aika vastata. Reima Kallinen, HAMKin strategisen viestinnän suunnittelija kertoo, että HAMKissa tunnuksia sosiaaliseen mediaan on monella ja sen hallitsemiseen on olemassa rekisteri, jota ylläpidetään jatkuvasti. Riski sosiaalisessa mediassa kommentoimiseen saattaa kuitenkin paisua suureksi, jos kommenttiin vastaa henkilökunnasta joku, joka ei tunne aihetta tai vastaa muuten sopimattomasti. ”Tunnusten kanssa ongelmaksi muodostuu myös se, ettei niiden salasanoja päivitetä tarpeeksi usein ja näin ollen myös vanhoilla jo työnsä lopettaneilla on edelleen tunnuksia käytettävissä”, kertoo Taina Lehtomäki, HAMKin viestintä yksiköstä. Näin riskinä on, että kuka tahansa tunnuksia hallussaan pitävä voi vastata mitä tahansa.

Yksi ammattikorkeakoulun riskeistä on myös sen toiminnan laajuus monella eri paikkakunnalla. Paikallistuntemus onkin usein tarpeen, jos kuluttajan kommentti sitä edellyttää. Toiminnan laajuus saattaa vaikuttaa kriisin reagointi nopeuteen. Reima Kallinen kertoo, että kriisit ja kohut pyritään hoitamaan paikallisesti, jos tilanne sen mahdollistaa. Muulloin asia tuodaan Visamäkeen käsiteltäväksi, jolloin asiaa käsitellään koko HAMKin tasolla.

Yksi mahdollisista potentiaalisista riskeistä, jonka toimeksiantaja voi kohdata on se, kenelle henkilökunta tiedottaa, kun huomaa alkavan kohun sosiaalisessa mediassa. Reima Kallisen mukaan riski piilee siinä, jos tieto ei saavuta strategisen viestinnän tiimiä tarpeeksi nopeasti tai jos tieto lähetetäänkin väärälle henkilölle ja henkilö koittaa ratkaista ongelman itse. Kallisen mielestä tärkeää, onkin riskin vastuun jakaminen ja tiedon nopea kulku.

### 3.6 Kriisinhallinta

Vaikka organisaatio ei voi valvoa kaikkia mahdollisia kriisejä, jotka voisivat vaikuttaa organisaatioon, organisaatio voi kuitenkin kehittää kriisinhallintasuunnitelman etukäteen ja näin ennakoida merkittäviä kriisejä. Organisaation viestintä yksiköllä on tärkeä rooli toimia yhteistyössä muiden organisaation yksiköiden kanssa todennäköisten kriisien tunnistamisessa sekä kriisinhallintasuunnitelman toteuttamisessa. Kriisien ja riskien tunnistaminen voi sisältää jonkinlaisen skenaariosuunnitelman. On tärkeää, että organisaatio tunnistaa todennäköisimmät kriisitilanteet. Näin varmistetaan, ettei organisaatio menetä aikaansa paneutumalla skenaarioihin, joilla on vähäisin mahdollisuus edes ilmetä. (Cornelissen 2017, 212.)

Tuomisen (2013, 167–169) mukaan hyvä kriisinhallinta edellyttää organisaatiolta kriisivalmiutta. Kriisivalmius on varsin yksinkertainen prosessi, joka pitää sisällään potentiaalisten kriisien tunnistamisen, strategioiden ja toimintatapojen laatimiset kriisien käsittelyyn, henkilökunnan kouluttamisen sekä kriisiharjoitusten suorittamisen. Viestintä ja tiedottaminen ratkaisevat kriisiprosessin. Niiden avulla selviää, jääkö tulokseksi räjähen maine ja menetetty luottamus vai vahvistaako kriisin hoitaminen mahdollisesti sidosryhmien käsitystä organisaation luotettavuudesta. Organisaation kriisinhallinnan viestintävalmiutta mittaa se, miten hyvin organisaatio kykenee poikkeustilanteessa saamaan alulle kommunikaatioyhteyden sidosryhmien kanssa. Mitä nopeammin, selkeämmin ja avoimemmin organisaation jakaa yleisölleen tiedon siitä, miten kielteinen tapahtuma tai kriisi vaikuttaa sen toimintaan, sitä huomaamattomampi on sidosryhmien reaktio. Jotta kriisiviestinnässä voidaan onnistua organisaation on huolehdittava siitä, että varoituspöytä ovat kunnossa. Kriisiryhmä on osaava ja kykenee selviytymään hankalammistakin viestintäongelmista. Kriisiviestinnällä tulee olla myös päivitetty toimintamallit sekä niiden mukaiset työkalut. Onnistuminen kriisiviestintätilanteessa edellyttää organisaatiolta myös tilanteiden harjoittelua sekä simulointia.

## 4 SOSIAALINEN MEDIA JA KRIISIViestintä

Sosiaalinen media on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöä ja se tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia sekä haasteita. Sosiaalinen media mahdollistaa organisaatioille aktiivisen ja sitoutuneen suhteen sidosryhmiinsä. Sosiaalinen media mahdollistaa myös reaaliaikaisen tiedon välityksen organisaation sekä sidosryhmien välillä. Viimeinen etu minä sosiaalinen media organisaatiolle mahdollistaa on kustannustehokas viestintätapa. Tämän viestintätavan asioista sidosryhmät voivat nähdä organisaation vastaukset muille sidosryhmille. Näiden etujen vuoksi sosiaalista mediaa hyödynnetään. (Roshan, Warren & Carr 2016)

Korpiolan (2011, 33) mukaan sosiaalinen media on kuin kaksiteräinen miekka. Se on mahdollisuus, mutta myös uhka kriiseissä. Se testaa myös organisaation viestintävalmiudet digitaalisessa julkisuudessa. Sosiaalisessa mediassa perinteiset viestijän ja vastaanottajan roolit puuttuvat, sillä siellä viestintä tapahtuu monelta monelle.

Liiketoiminnan näkökulmasta sosiaalinen media on paitsi kuriton, myös tehoton. Puhtaasti liiketoiminnan suoran menestymisen kannalta sosiaalisen median valtaa saatetaan liioitella tai sosiaalisen median strategioihin saatetaan kirjata ylimitoitettua tavoitteita. Esimerkiksi yrityksen teettämän, sosiaalista mediaa hyödyntävän markkinointikampanjan arvon tulee näkyä tuloksessa. Totuus kuitenkin on, että brändikampanjan keräämä 50 000 fania ei loppupeleissä riitä jos tuotetta ei kukaan osta. (Aula & Heinonen, 2011, 102.)

Pahin virhe, jonka yritys voi tehdä on jättää koko sosiaalinen media huomiotta. Sosiaalinen media nostaa esille jo olemassa olevia epäkohtia, kiteyttää yleisöjen närkästystä ja kohdistaa huomiota juuri sinne, missä piileksivät yrityksen laiminlyönnit. (Aula & Heinonen 2011, 102 –103.)

Kriiseissä sosiaalinen media toimii yhtenä mediakanavana, jonka kautta puhutellaan tiettyjä valittuja kohderyhmiä. Sosiaalista mediaa kannattaa kuitenkin hyödyntää verkostojen rakentamisessa jo ennen potentiaalisia kriisejä. Näiden verkostojen kautta saadaan tarvittaessa kriisiviestintä toteutettua. Sosiaalisen median käytössä on oltava strategisesti älykäs. Organisaation on tunnettava vastaamisen tavat sekä sen on kyettävä arvioimaan riskit. Käytännössä on huomioitava muun muassa seuraavanlaisia asioita:

- 1) postauksen vastuhenkilö
- 2) kriisitulannetta koskevan informaation vastuhenkilö ja kriisi-informaation julkistamisesta päättävä vastuhenkilö
- 3) päivitystiheys kriisin aikana
- 4) ohjeet vastaamiseen ja vastaamatta jättämiseen
- 5) viestinnän tyylit eri kanavissa



- 6) keskustelujen tarkkailu ja dokumentointi tallentamalla muun muassa twiittejä tai Facebook seinä ennen kanavalta poistumista
  - 7) toimijoiden ja toimijaroolien tunnistaminen
  - 8) viestintäverkostojen tunnistaminen
  - 9) palautekanavat ja vuorovaikutuksen rakentaminen
  - 10) organisaation toimijoiden kasvot ja johdon rooli- virallisten anteeksi- pyyntöjen esittäjä ja lausuntojen antaja
  - 11) kriisin jälkihoidon tuki tarvittaessa intranetissä tai kriisi -chatissa.
- (Korpiola 2011, 39 –41.)

Voidaan siis ajatella, että organisaation kannattaa panostaa sosiaaliseen mediaan jo ennen kriisin syntymistä, sillä se on merkittävä tukikanava kriisiviestinnässä. Organisaation on kuitenkin muistettava se, ettei sen kannata sosiaalisen median varaan laskea kriisiviestinnän ydintoiminta, sillä se on arvaamaton.

Kortesuo on listannut kirjassaan Sano Se Someksi 2 (2014, 79–89) viiden kohdan toimintamallin sosiaalisen median kriisien varalle. Ensimmäisessä kohdassa tärkeää on muistaa viestiä luontevasti ja ottaa huomioon asiakkaan tunnetila. Jos asiakkaan tunnetila on positiivinen tai neutraali, tulee siihen vastata samalla tunnetilalla. Kun taas jos asiakkaan tunnetila on negatiivinen, tulee sinun antaa sille rakentava vastine. Toisessa kohdassa Kortesuo muistuttaa siitä, että jos olet tehnyt virheen, pyydä anteeksi. Ja vaikka olisit mielestäsi tehnyt kaiken oikein, pyydä silti anteeksi, jos asiakas on sitä mieltä, että olet tehnyt virheen. Mutta muista vain vilpitön anteeksipyyntö merkitsee. Kolmas neuvo on se, ettei sosiaalisesta mediasta saa poistaa siellä käytyjä keskusteluja. Organisaation pahin virhe on poistaa saamansa negatiiviset kommentit. Keskustelujen poistaminen on sallittua vain siinä tapauksessa, jos viesti on lainvastainen tai se rikkoo sivustosi sääntöjä. Toiseksi viimeinen kohta toimintamallissa on se, ettei koskaan saa syyttää muita. Mediaa tai asiakkaita ei tule syyttää, vaikka organisaatio olisikin syytön. Organisaation onkin hyvä ottaa kantaa asiaan ja osoittaa syyttömyytensä muilla keinoin. Viides ja viimeinen kohta toimintamallissa on itsensä hillitseminen. Älä provosoidu tai kiihdy. Mitä ystävällisempi olet, sitä nopeammin saat kohun laantumaan.

Korpiola (2011, 47) kuitenkin muistuttaa, että organisaation kohdatessa kriisin tulee sen osallistua omalla nimellä sekä argumentoinnin tulee olla täsmällistä sekä johdonmukaista. Kriisin syistä on myös merkittävää kertoa ytimekkäästä sekä tieto siitä, miten organisaatio aikoo ratkaista kriisin. Joskus on myös hyvä kertoa, jos osa kriisistä on jo ratkaistu. Seuraavat seikat vaikuttavat kriisin syntyyn sosiaalisessa mediassa:

- huhut
- tuote- tai palveluvalitukset
- haastajat eli julkinen painostus organisaation moraalista tai eettistä toimintaa kohtaan
- kielteinen tai epätasällinen informaatio

- hyökkäys yrityksen arvoja, toimintakulttuuria tai mainetta vastaan.

#### 4.1 Kriisiviestintä

Kriisiviestintää ei voi määritellä käytettyjen keinojen perusteella. Päinvastoin se tulee määritellä sen tavoitteiden mukaan. Kriisiviestintä on ammattimainen viestinnän muoto, joka pyrkii yhtä aikaa neljään päämäärään. Sen tavoitteena on ehkäistä ja vähentää organisaatioon kohdistuvia kohuja ja kriisejä sekä lieventää ja lyhentää organisaatioon kohdistuvia kohuja ja kriisejä. Kriisiviestinnän tarkoituksena on myös turvata organisaation työrauha ja palauttaa organisaatio normaalitilaan kriisin jälkeen. (Kortesuo 2016, 12.)

Kriisiviestintää voidaan siis pitää tehostuttuna, kohdennettuna sekä nopeatettuna viestinnän välineenä, jonka tarkoitus vastata äkillisesti syntyneeseen tiedontarpeeseen. Kriisiviestinnän ei tulisi olla erillinen osa organisaation viestintäprosessia, sillä poikkeavissa tilanteissa sidosryhmien tiedontarve kasvaa odotetusti ja organisaation tulisi pystyä vastaamaan tähän tiedontarpeeseen nopeasti sekä oma-aloitteisesti. (Kortesuo 2016, 12.)

#### 4.2 Kriisiviestintäsuunnitelma

Kriisiviestintäsuunnitelma pohjautuu viestintästrategian määrittelyihin. Sieltä tulevat viestinnän periaatteet, sidosryhmät ja vastuut, jotka pätevät myös kriisissä. Poikkeustilanne vaatii kuitenkin joitakin tarkempia määritelmiä. Viestintäsuunnitelma kriisiä varten tulee rakentaa oman organisaation näkökulmasta ja juuri sen tarpeisiin. (Juholin 2009, 303.)

Kriisiviestintä on suurilta osin ennalta suunniteltua. Kriisitilanteissa viestinnän täytyy olla yhtenäistä, tehokasta ja ennakoitua. Virheet ja väärinymmärrykset on syytä minimoida. On tärkeää, että kaikki sidosryhmät saavat tiedon samaan aikaan, sillä yhdenmukainen viesti on eritoten kriisitilanteissa uskottavampi kuin epäjohdonmukainen. Kriisissä mukana olevat organisaatiot joutuvat väijäämättä julkiseen valokeilaan, ja niiden jokaista liikettä seurataan. Tämän takia organisaation viestintäyksiköllä tulee olla mahdollisen kriisin varalle viestintäsuunnitelma. (Korhonen ja Rajala 2011, 89.)

Kuten jo edellä mainittiin viestintäsuunnitelma kriisiä varten tulee rakentaa organisaation näkökulmasta ja juuri sen tarpeisiin. Juholin (2009, 304) on suunnitellut seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia suunnitelman avuksi:

- Kriisilajien nimeäminen ja kuvaus,

- esimerkiksi onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, johtamiskriisit sekä taloudelliset kriisit.
- Viestinnän periaatteet kriisissä,
- esimerkiksi aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, vastuullisuus sekä inhimillisuus.
- Sidosryhmät,
- esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, viranomaiset, kunta, kuntalaiset sekä media.
- Viestintävastuut,
- esimerkiksi johdon, esimiesten, asiantuntijoiden ja viestintäammattilaisten erityisvastuut.
- Kriisin johtaminen ja organisointi eri kriisitilanteissa
- kriisitilanteen prosessin kuvaus ensimmäisestä havainnosta tilannearvion tekemiseen, viestin välittämiseen, toimien ja viestinnän käynnistämiseen, jatkumiseen, ylläpitovaiheeseen ja viimein jälkiarviointiin.
- Kriisinhallintaryhmä ja yhteistyökuviot
- mitä tehtäviä on kriisiin varautumisessa, kriisin johtamisesta, arvioinnissa ja kehittämisessä.
- Eri tilanteissa aktivoituvat yhteistyökumppanit ja toiminta.
- Viestinnän keinot ja toimintaohjeet,
- esimerkiksi kysymyksiin vastaaminen, tiedote, haastattelu, lausunnot, tiedotustilaisuudet medialle ja muille sidosryhmille, intranet- ja internet-sivujen luominen ja päivitys.
- Jälkihoito ja analysointi.

Korhonen ja Rajala (2011, 89–90) sisällyttävät organisaation kriisiviestintäsuunnitelmaan muun muassa riskiarvioinnin, riskisuunnitelman tunnistetuille riskeille, vaikutukset sidosryhmiin, media suunnitelman ja viestinnän kanavat. Lisäksi he nimittävät kriisiviestintätiimin. Kriisiviestintäprosessi voi kattaa kaikki nämä viestintäsuunnitelman osa-alueet tai jokaiselle voidaan kehittää erillinen prosessi. Konserniviestinnän ja ylimmän johdon on tehtävä tiivistä yhteistyötä kriisiviestinnässä. Usein myös lakiosasto on tarpeen pitää osallisena prosessissa.

Kriisinhallinnan suunnitelmat ovat ainoastaan merkityksettömiä, jos niitä ei päivitetä ja harjoitella tietyin väliajoin. Viestinnän toimintaympäristössä ilmenee jatkuvasti muutoksia ja se, mikä ei ollut soveltuva viestintäkanava tänään, saattaa olla puolen vuoden kuluttua tärkeä viestinnän sovellus. Uusia viestinnän palveluita ja ratkaisuja ilmestyy jatkuvasti, ja niiden tarkkaileminen ja kriisiviestintäsuunnitelman päivittäminen on näin ollen pakollista. (Korpiola 2011, 87.)

Kriisit ovat parhaita oppimistilanteita, joissa organisaation jäsenet pääsevät testaamaan teoriaa käytännössä. Tehtävästä suoriutuminen onnistuneesti on erittäin palkitsevaa, ja kriisi voi kääntyä oppimiskokemukseksi, joka kartuttaa orga-

nisaation mahdollisuuksia ja kykyä toimia kriiseissä ja ratkaista ongelmatilanteita yhteisvoimin. (Korpiola 2011, 94.)

#### 4.3 Viestintä sosiaalisessa mediassa

HAMK on luonut itselleen someketin eli ohjeen sosiaalisen median hyödyntämiseen. Ohje on tarkoitettu HAMKin ja HAMIn työntekijöille sosiaalisessa mediassa toimimiseen ja ammatilliseen verkostoitumiseen. Ohje on helposti saatavilla HAMKin verkkosivuilta.

Ohje sisältää tiedon siitä, missä sosiaalisen median palveluissa HAMKlaiset ovat mukana. Palvelut, joissa HAMK on mukana on sovittu yhteisestä, tuetuista palveluista, mutta näiden lisäksi tarjolla on laaja kirjo muita kiinnostavia ja tarpeellisia sosiaalisen median palveluita.

Ohje ohjeistaa myös siitä, saako HAMKin sähköpostilla kirjautua sosiaalisen median palveluihin. Sosiaalisen median palveluihin saa kirjautua omalla HAMKin sähköpostilla, jos palvelu liittyy työrooliin sekä työn tekemiseen. Ohjeistus kuitenkin kieltää HAMKin käyttäjä/sähköposti-salasana-yhdistelmän käyttämisen.

Ohjeistus ilmoittaa selkeästi mitä tietoa HAMKin tai HAMIn työntekijä saa sosiaalisen median palveluissa jakaa. Sosiaalisen median palveluissa saa käsitellä samoja asioita kuin muuallakin, mikäli ne kuuluvat työntekijän ammattiosaamisen ja vastuualueensa piiriin, eivät riko esimerkiksi henkilösuojalakia. Julkisia linjauksia ja lausuntoja HAMKin nimissä saavat antaa vain rehtorit ja yksiköiden tai toimintojen johtajat.

Ohjeistus neuvoa myös, miten näyttäytyä HAMKlaisena ammattilaisena sosiaalisen median palveluissa. On tärkeää, että työntekijä valitsee profiilinsa ja käyttämänsä palvelun oman työnkuvansa ja alansa mukaan. Sosiaalisessa mediassa on mahdollista toimia asiantuntijana joka erillisellä ammattiprofiililla tai osana kaikkea tekemistä. Ohje muistuttaa, vaikka työntekijä toimisi niin sanotusti yksityishenkilönä, edustaa hän silti työsuhteensa kautta aina myös organisaatiota.

Ohjeistus avaa myös tilannetta kuvien ottamisesta sekä niiden jakamisesta sosiaalisessa mediassa. Ohjeistus muistuttaa, että kuvan tai tallenteen julkaisu edellyttää lähes aina lupaa.

Ohjeistus tarkentaa sitä, mikä on HAMKin virallista viestintää sosiaalisessa mediassa. HAMKilla on oma profiili, tunnus, tili tai vastaava seuraavissa sosiaalisen median palveluissa: Facebook, Twitter, LinkedIn (organisaatio ja oppilaitos), Pinterest, Instagram, YouTube ja Flickr. Ohjeistus muistuttaa, että näiden palveluiden ylläpito tapahtuu keskitetysti sekä sovitusti, mutta kuitenkin jokaisen HAMKlaisen kannattaa seurata omissa verkostopalveluissaan virallista HAMKia. Täten tietoja voi täydentää sekä jakaa eteenpäin tai jopa tuoda asioita tietoisuuteen ja käsittelyyn.

Ohjeistuksesta ilmenee myös selkeät ohjeet siihen tilanteeseen, jos työntekijä huomaa sosiaalisen median palveluissa virheellistä tietoa HAMKin toiminnasta. Ohjeistuksesta ilmenee yleiset viestinnän vastuut, jotka ovat seuraavat:

- Koko organisaation viestintää johtaa rehtori.
- HAMKin johto tiedottaa hallinnon asioista, tehdyistä päätöksistä sekä muista yhteisistä, yleisistä asioista.
- Yhteisestä ulkoisesta viestinnästä vastaavat johto ja strategisen viestinnän tiimi.
- Hakemiseen liittyviin kysymyksiin vastaa hakutoimisto.
- Toimintayksiköiden - kuten koulutusten - viestinnästä vastaa kokonaisuuden johtaja tai muu vastuuhenkilö/esimies. Samantyyppisten toimintojen viestintälinjaukset sovitaan yhdessä, mutta käytännöissä on alakohtaisia tai paikallisia eroavaisuuksia.
- Jokaisen työhön liittyvään viestintään kuuluu esim. oman toiminnon palveluihin liittyvä neuvonta.

Ohjeistuksen viimeisenä asiana käsitellään sitä mitä tehdään, jos työntekijä ei halua kirjautua sosiaalisen median palveluihin ja sitä jos opiskelijatkaan eivät ole kiinnostuneita. Ohjeistuksesta ilmenee, ettei HAMK pääsääntöisesti edellytä kirjautumaan kolmannen osapuolen palveluihin opiskelun tai työnvuoksi. HAMKilla on kuitenkin omia sosiaalisen median palveluita kuten esimerkiksi Yammer, johon käyttäjä kirjautuu omilla HAMKin käyttäjätunnuksillaan.

#### 4.4 Sosiaalisen median palvelut ja sen määritelmä

Sosiaaliselle medialle ei löydy ainoastaan yhtä selkeätä selitettä. Tämä sen takia, että käsitteenä se on melko uusi.

Sosiaalinen median palvelut on kaikkien saatavilla, jopa aikaan ja paikkaan katsomatta. Jokainen palveluiden käyttäjä eli viestin lähettäjä tai vastaanottaja voi olla aktiivinen ja vuorovaikutteinen. Sosiaalisen median käyttäjä voi olla vuoroin viestijän ja vuoroin vastaanottajan roolissa ja vuorovaikutussuhteessa muihin sosiaalisen median käyttäjiin. Tämän vuoksi palvelua kutsutaan sosiaaliseksi. Sosiaalinen media on myös markkinapaikka, jossa käyttäjät voivat tavata toisiaan, vaihtaa kuulumisia, vertailla tuotteita sekä jopa ostaa niitä. Kuluttajansuoja ja suoramarkkinointikielto eivät estä palvelusivustoilla tapahtuvaa digitaalista markkinointia. Siellä jokainen voi markkinoida itseään, palvelujaan, tuotteitaan sekä ajatuksiaan ja ideoitaan. (Pesonen 2013, 22 –23.)

Sosiaaliseen mediaan sisältyvät kaikki sisäisten ja ulkoisten tietoverkkojen yhteisö- ja verkostoitumispalvelut, linkkienjakopalvelut ja keskustelupalstat. Sosiaalisen median palveluita ovat erilaiset yhteisöpalvelut, uutisten ja linkkien jakopalvelut, media- ja blogipalvelut, yhteistyöpalvelut ja myös virtuaalimaailmat. (Pesonen 2013, 24.)

Merkittävin ero sosiaalisen median ja perinteisen median välillä on aito vuorovaikutteisuus. Sosiaalinen media perustuu ihmisten väliseen keskusteluun, eikä median nimissä julkaistavaan yksisuuntaiseen viestintää. Palaute on viiveellä julkaistavien ja tarkasti mietittyjen ja valikoitujen vastineiden sijaan erittäin nopeaa ja suodattamatonta sisältöä. (Forsgård & Frey 2010, 55.)

Läsnäolo sosiaalisessa mediassa muodostuu kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on kommentoimalla ja jakamalla edelleen muiden tuottamaa sisältöä ja toinen tapa on itse tuottamalla sisältöä, joka vastaavasti houkuttelee muita seuraamaan, kommentoimaan tai jakamaan edelleen. Suurin vaikutus syntyy kun yhdistelee molempia tapoja. (Forsgård ja Frey 2010, 55.)

#### 4.5 Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa

Juholinin (2013, 329–330) mukaan digitaalisen viestinnän keinot kriisin sattuessa voivat olla ainoa ja jopa tehokkain tapa välittää nopeasti ja täsmällisesti tietoa eri sidosryhmille. Tämän takia organisaation onkin syytä luoda yksityiskohtainen kriisiviestinnän prosessi digitaalista viestintää silmällä pitäen.

Sosiaalisen median avulla pystytään luomaan turvallisuuden tunnetta epävarmuuden keskellä. Tämän takia on tärkeää, että organisaatiolla on sosiaalisen median strategia kriisitilanteita varten. Kriisiviestintäsuunnitelmassa tulisi olla nimetty sosiaalisen median vastuhenkilö, sillä sosiaalisessa mediassa ratkaisee nopeus. Siellä on oltava heti kriisin syttyessä, sillä sosiaalisessa mediassa ratkaisee nopeus. Vastuuhenkilön tulisi olla joku, jolla on sekä medialle ominainen ja olennainen viestinnän tyyli, teknologia sujuvasti hallussa ja verkostot valmiiksi rakennettuina. (Korpiola 2011, 33–40.)

Sosiaalisen median ja mobiililaitteiden yhdistäminen kriisiviestintäsuunnitelmaan lisää toiminnan vaikutusta ja läpinäkyvyyttä. Näitä kriisin tapahtuessa ei koskaan ole liikaa. Mobiililaitteet tuovat mukanaan välittömyyden, jota verkkosivustot eivät pysty saavuttamaan. (Juholin 2013, 330.) Organisaation ei kuitenkaan kannata rakentaa sosiaalisen median strategiaansa sovellusten varaan, sillä myös esimerkiksi Facebook voi kohdata jonkin kriisin. Näin ollen käyttäjät saattavat hylätä kriisin kohdanneen sovelluksen nopeastikin. (Korpiola 2011, 35.)

Sosiaalisen median hyödyntäminen kriiseissä vaatii monikanavaista viestintää, jossa sosiaalinen media ohjaa oikean tiedon lähteille. Kriiseissä merkittäväksi nousee tunne läsnäolosta ja jakamisesta. Tämän vuoksi ne sosiaalisen median palvelut, jotka tuottavat samaa kokemusta, ovat voittajia kriiseissä. Vahva visuaalisuus edes auttaa myös kriisiviestintää. Organisaation olisi hyvä tarjota ”päivän kuvaa” kriiseistä, lyhyitä videovies-

tejä ja podcast- lähetyksiä. Viralliset tiedotteet ja viestit voivat olla tekstimuotoisen tiedotteen lisäksi myös muutaman minuutin mittaisia YouTube- videoita. (Korpiola 2011, 35.)

Sosiaalinen media toimii kriiseissä yhtenä mediakanavana, jonka kautta voi puhutella tiettyjä valittuja kohderyhmiä. Sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää verkostojen rakentamisessa jo ennen mahdollisia kriisejä. Näiden valmiiksi rakennettujen verkostojen avulla saadaan tarvittaessa kriisiviestintää toteutettua. Koska kanavien käyttöä ei ehdi kriisin aikana opetella, on valmiina olevat resurssit tärkeässä roolissa. Sosiaalisessa mediassa organisaation tulee olla myös luotettava lähde ja asiantuntija omalla alallaan. Luotettavuus, täsmällisyys ja nopeus ovatkin sosiaalisessa mediassa toteutettavan kriisiviestinnän kulmakiviä. (Korpiola 2011, 39–40.)

#### 4.6 Viestinnän keinot kriiseissä sekä kohuissa

Korpiolan (2011, 79–82) mukaan kriisiin reagointi vaatii tilanteen uhkien ja mahdollisuuksien arvioimista, omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista sekä strategista viestintää ja perusteltuja valintoja. Sosiaalisessa mediassa vastaamisaika kriiseihin on hyvin lyhyt, joten strategisen valinnan on osuttava melko heti oikeaan. Jos strateginen valinta kuitenkin osoittautuu vääräksi tai viestinnässä tapahtuu virheitä, ne on kyettävä korjaamaan mahdollisimman pian. Korpiola on jakanut kriisiin vastaamisen neljään eri pääsuuntaan: kieltäminen, vähättely, hyvän vastaaminen ja vastuunotto. Viestinnän tulee olla vastaamisstrategian jälkeen johdonmukaista ja sen tulee pysyä valitussa argumentaatio-tavassa.



Kuva 2. Kriisiin vastaaminen (Korpiola 2011, 80.)

Kieltäminen tai kiistäminen ovat strategisia tapoja vastata kriiseihin. Tämä tapa ei kuitenkaan ole useinkaan kovin toimiva malli digitaalisessa jul-

kisuudessa. Kriisin kiistämisen voi toteuttaa uudelleen nimeämällä syntipukin tai mustamaalaamalla toisen toimijan. (Korpiola 2011, 80.)

Vähättely on organisaation vastuun ja roolin vähättelyä kriisissä. Pahimassa tapauksessa vähättely voi ilmetä vastuunpakona tai oman toiminnan oikeuttamisella. Vähättelyllä pyritään siis pienentämään kriisin merkitystä. Vähättelyn käyttäminen voi kuitenkin nopeasti kääntyä organisaatiota vastaan, jos kriisi uusiutuu tai joitain hyvin merkittäviä syitä nousee esiin julkisuudessa. (Korpiola 2011, 81.)

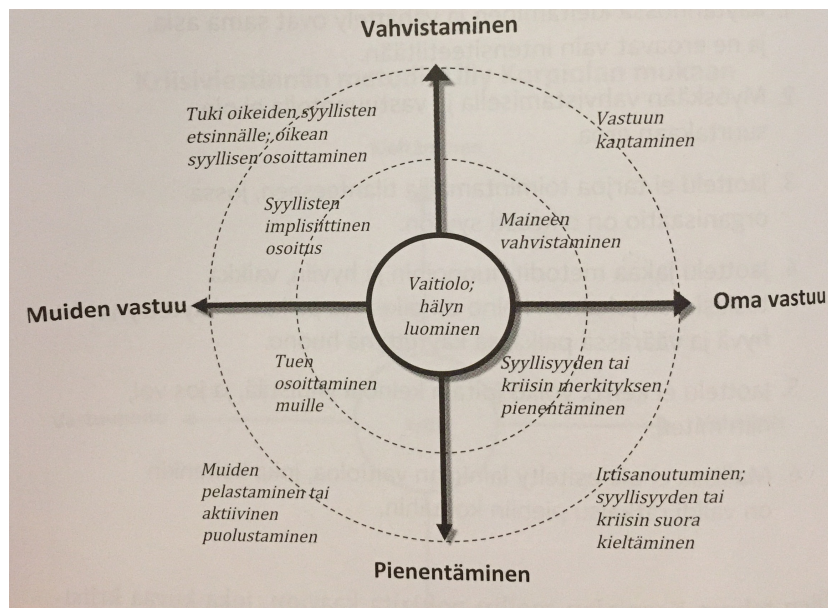
Vahvistamisessa keskitytään hyvien asioiden ja mahdollisuuksien korostamiseen, sidosryhmien kiittämiseen, menneiden voittojen ja onnistumisten muisteluun tai uhrin roolin ottamiseen suhteessa johonkin toiseen osapuoleen. Vahvistamisessa kielteinen julkisuus pyritään kääntämään myönteiseksi julkisuudeksi. Vahvistaminen on toimiva ratkaisu silloin, kun organisaatiosta on liitetty myönteisiä mielikuvia. (Korpiola 2011, 81.)

Vastuunotto kriisistä ja sen hyväksyminen ovat erittäin toimivia tapoja kaikissa tapauksissa, joissa arvostetaan erityisesti rehellisyyttä ja vastuullisuutta. Eritasoisia vastuunottomalleja ovat anteeksipyyntö, pahoittelu, korvaaminen, kompensatio, moraalinen tai taloudellinen vastuunotto ja hyvittäminen. (Korpiola 2011, 81–82.)

Kortesuo (2016, 42–46) havaitsee Korpiolan strategiaajaossa kuitenkin ongelmia. Käytännössä kieltäminen ja vähättely ovat sama asia, ja ne eroavat vain intensiteetiltä. Myöskään vahvistamisella ja vastuunotolla ei ole kovinkaan merkittävää eroa. Kriisin vastaamisen malli ei myöskään tarjoa myöskään ratkaisumallia siihen tilanteeseen, jossa organisaatio on oikeasti syytön. Kriisin vastaamismalli jakaa strategiat huonoihin ja hyviin, vaikka todellisuudessa jokainen keino on oikeassa paikassa käytettynä hyvä ja väärässä paikassa käytettynä huono. Kortesuon mielestä vastaamismalli ei myöskään ota kantaa siihen, voiko keinoja yhdistää, ja jos voi niin miten sekä mallissa ei ole lainkaan esitelty vaitioloa. Vaitiolo on käypä ratkaisu pieniin kohuihin.

Kortesuo (2016, 42–46) on tehnyt Korpiolan kriisiin vastaamismallin pohjalta kattavamman kriisinhallintakuvan. Kaavion vastakkaisina akseleina ovat pystyakselin vahvistaminen ja toisaalta pienentäminen sekä vaakakselilla muiden vastuu ja oma vastuu. Akselien väleihin sijoittuu kriisiviestinnän metodien yhdeksän kategoriaa. Jokaisella kriisiviestinnän keinolla tai metodilla on oma paikkansa tässä kaaviossa. Myös jok'ikinen keino suhteutuu jollain tapaa siihen, kuka on vastuussa ja pitääkö vastuuta vahvistaa vai pienentää.





Kuva 3. Kriisi viestinnän yhdeksän kategoriala (Korteso 2016, 44.)

Kuvasta valitaan kategoriala ja metodi tilanteen mukaan. Kuvasta ei kuitenkaan valita kaikkea, koska osa kategorioista sulkee toiset vaihtoehdot pois. Korteso ohjaa valitsemaan sopivan kriisinhallintalajin vinon lävistäjän mukaan. Jos on syytön, voi valita lajit luode-kaakko-suuntaisesti, jolloin osoittaa syyttömyytensä ja osoittaa syylliset. Jos taas olet syyllinen, voit valita lajit lounais-koillinen-suuntaisesti, jolloin pyydät anteeksi ja pelastat muut.

Kuvaa kannattaa käyttää myös keinojen intensiteetin näkökulmasta. Mitä isompi kriisi, sitä vahvemmat ulkokehän keinot. Pienessä kriisissä riittää usein se, että pysyt kuvion keskiössä. Sen sijaan isossa kohuissa tai kriisissä joudut käyttämään ulkokehän keinoja. (Korteso 2016, 45.)

Cornelissen (2017, 198) on myös laatinut neljä tapaa reagoida kriisiin, joita ovat puskurointistrategiala, siltastrategiala, puolustusstrategiala sekä johtajuusstrategiala. Organisaation valinta joihinkin näistä neljästä vaihtoehdosta perustuu kriisin luonteeseen, kriisin hintaan sekä organisaation arvoihin.

Puskurointistrategialan perusidea on yrittää purkaa ongelma ja viivyttää sen kehitystä. Tässä strategialassa organisaatio yrittää jatkaa entiseen malliinsa jatkamalla nykyistä käyttäytymistään lykkäämällä päätöksiä. Yritys ei myöskään juurikaan kommentoi kriisiä. Puskuroinnilla pyritään välttämään sidosryhmien tai julkisten tahojen sekaantuminen sisäisiin toimintoihin. (Cornelissen 2017, 198.)

Siltastrategialassa taas organisaatio pyritään pitämään avoimena muutoksille. Myös kriisi tunnustetaan ja samoin myös sen väistämättömyys. Kommunikointi organisaation ja sidosryhmien välillä on siltastrategialan perusta. (Cornelissen 2017, 198.)

Puolustusstrategian avulla organisaatio pyrkii muuttamaan sidosryhmien sekä julkisten tahojen mielipidettä. Vaikuttaminen tapahtuu erilaisten kampanjoiden sekä lobbauksen avulla. Puolustusstrategiassa organisaatio ei eristä ongelmaa kuten puskurointistrategiassa eikä myöskään yritä sopeutua ulkoisiin odotuksiin kuten siltastrategiassa. Kampanjointi ja lobbauksen avulla organisaatio tuo arvoja sekä mielipiteitä ilmi koskien kriisiä. (Cornelissen 2017, 198.)

Viimeinen strategiamalli Cornelissen (2017, 199) mukaan on johtajuusstrategia. Tämän strategian avulla organisaatio pyrkii tunnistamaan ongelmat jo ennen kuin näistä ongelmakohdista muodostuu kriisejä.

## 5 CASE-TAPAUKSIA

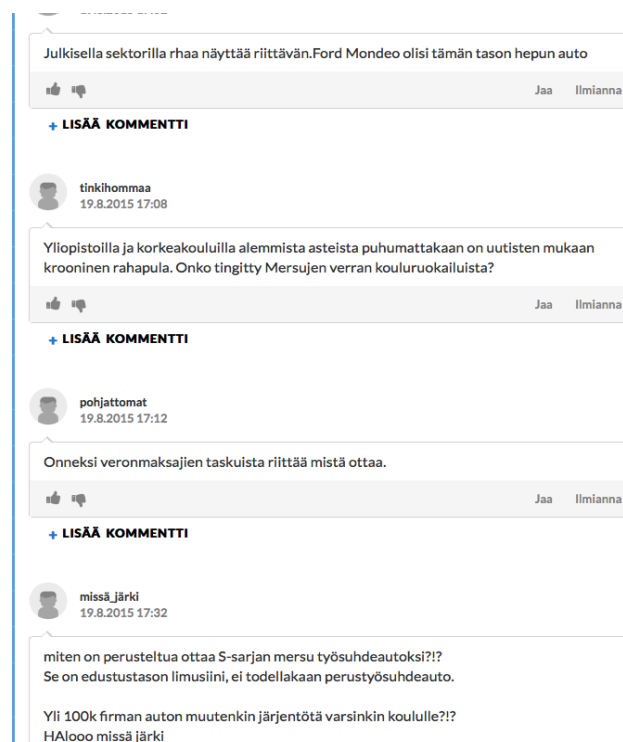
Ammattikorkeakoulut ovat jo joutuneet median silmään erilaisten kielteisten kohujen vuoksi. Kohut ovat useimmiten leimahtaneet juuri sosiaalisessa mediassa. Seuraavaksi esittelen niistä muutaman ja pohdin sitä, miten onnistuneesti kohu hoidettiin. Näiden jälkeen esittelen muutaman muun hyvän esimerkkikohun.

### 5.1 Case työsuhte-edut

19.8.2015 06.18 Yle uutisoi, että Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun rehtorilla on käytössään noin kolme kertaa tavallista kalliimpi työsuhte-auto. Autoetua perusteltiin sillä, että rehtori ja vararehtori liikkuvat Kouvolan, Kotkan, Mikkelin ja Savonlinnan toimipisteiden välillä. Auton valinnassa oli kyse myös turvallisuudesta.

Ylen uutisointi kuitenkin nostaa esille sen, että monilla yrityksillä on autopolitiikka, joka määrittää kattohinnan työsuhteautoille. Mitä hintavampi auto siis on, sitä korkeampaa hintaa yritys maksaa siitä leasing-yhtiölle. Uutisessa ilmenee myös, että suosituimmat työsuhteautot ovat esimerkiksi Skoda Octavia, Volkswagen Passat ja Golf sekä Audi A3.

Uutisen julkistamisen jälkeen sosiaalisessa mediassa alkoi keskustelu aiheesta. Kuvan 5 kommentit olivat närkästyneitä sekä hieman vihamielisiä. Keskusteluissa puitiin kovasti sitä, kuka työsuhteautot todellisuudessa maksaa ammattikorkeakoululle.



Kuva 4. Keskustelupalsta ( suomi24.fi )

19.8.2015 14.20 Länsi-Savo uutisoi kuitenkin, että rehtori luopuu työsuhdeautosta ja myös johto pahoittelee virhearviointiaan. Uutisesta käy ilmi ettei rehtori ota työsuhdeautoa lainkaan tässä vaiheessa. Uutisesta käy ilmi, että puheenjohtajat ja toimitusjohtaja myöntävät tehneensä virhearvion autoedun tasossa ja pahoittelevat työsuhdeautosta noussutta kielteistä kohua ja sen haittaa Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakouluille.

Kaakkois-Suomen AMK käsitteli kohun hyvin. Vastaus kohuun tuli nopeasti sekä kohusta otettiin vastuu yhdessä. Tässä tapauksessa vastuunotto tarkoitti virheen anteeksipyyntöä.

## 5.2 Case mielipide

Elokuussa 2016 Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun rehtorin puheet Savonlinnan vetovoimasta herättivät voimakasta keskustelua Savonlinnan seudulla. Uutisointia edeltävällä viikolla Saimaan korkeakouluseminaarissa 29.7.2016 rehtori oli tuonut esille alueen kehittämisen reunaehdot. Seminaarin tarkoituksena oli pohtia yhdessä uusia mahdollisuuksia korkeakoulutukselle Savonlinnassa sen jälkeen, kun opettajankoulutuslaitos siirretään Savonlinnasta Joensuuhun vuonna 2018.

”On ajateltava realistisesti. Savonlinna ei ole yhtä vetovoimainen opiskelukaupunki kuin Jyväskylä, Tampere tai Oulu”, rehtori sanoi seminaarissa. Rehtorin mukaan kaupunki ei houkuttele esimerkiksi Turussa syntyneitä nuoria.

Rehtorin puheet herättivät keskustelua niin verkossa kuin myös lehdessäkin. Kuvan 6 kirjoituksessa pohdittiin rehtorin antamaa lausuntoa ja se yhdistettiin siihen, ettei rehtori halua uusia kilpailijoita jakamaan mahdollisia rahoja, joita uudet koulutuspaikat synnyttävät. Rehtorin antama lausunto saikin siis monenlaista keskustelua aikaan.



Kuva 5. Pääkirjoitus verkkojulkaisussa (savonmaa.fi)

Monet nettisivustot kuten myös Länsi-Savo ottivat kantaa rehtorin lausuntoon. Uutisointi oli jopa hieman kärjistyttyä ja kuva 7 onkin siitä esimerkkinä.



Kuva 6. Kommentti koskien Savonlinnaa (lansi-savo.fi)

Savonlinnan matkailualan konsulttiyrittäjä Hannu Komu kommentoi rehtorin puheita näin: ”Myös meidän täällä Savonlinnassa pitää löytää vahva yhteinen visio ja toteuttaa se. Emme saa jäädä vanhan hallinnon näennäisten esteiden taakse, vaan mennään niiden yli ennakkoluulottomalla ja rohkealla ajattelulla.”

Myös Itä-Savon päätoimittaja Tiina Ojutkangas otti kantaa aiheeseen ja kommentoi rehtorin sanomaa näin: ”Rehtorin olisi hyvä muistaa, että ammattikorkeakoulu on osiensa summa. Myös maakunta on kokonaisuus, jonka vetovoima muodostuu osistaan. Opiskelijoista taistellaan, eikä yhdenkään oppilaitoksen tulevaisuus ole mikään selviö.”

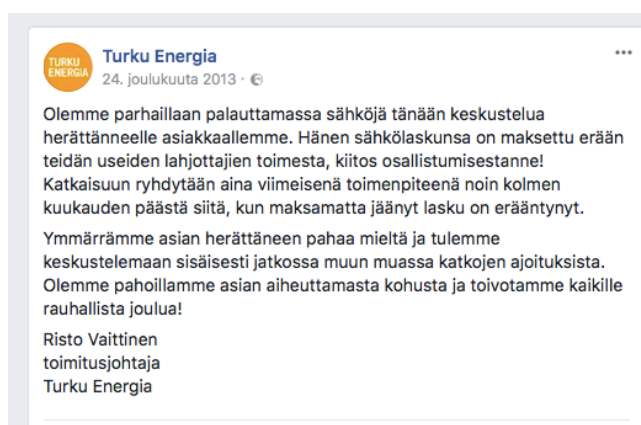
Viikko korkeakouluseminaarin jälkeen rehtori otti kantaa siellä syntyneeseen kritiikkiin. Hän avaa puheensa sisältöä, sen oikeaa tarkoitusta sekä myöntää virheen olleen hänen ja on siitä pahoillaan.

Koska kohua tulkittiin myös siten, että ammattikorkeakoulun ajateltiin olevan vetäytymästä Savonlinnasta oli kohuun reagointi erityisen tärkeää. Reagointi kohuun tapahtui suhteellisen nopeasti sekä virheestä kannettiin vastuu. Anteeksipyyntöön vilpittömyys jäi kuitenkin epäselväksi. Vilpittömyyttä anteeksipyyntöä ei tarvitse perustella. ”Virhe on minun, olen siitä pahoillani. Taustalla on kuitenkin syvä huoli Savonlinnasta — nyt tarvitaan sellaista uutta joka kestää ja säilyy”, rehtori totesi.

### 5.3 Case Turku Energia

Vuonna 2013 sosiaalisessa mediassa keskusteltiin kiivaasti, kun Turku Energia katkaisi sähköt 80-vuotiaalta eläkeläismieheltä. Uutinen raivosutti ihmiset, ja moni jopa tarjoutui maksamaan miehen puolesta hänen sähkölaskunsa. Turku Energia kuitenkin Facebook-sivuillaan ilmoitti, etteivät he yksityissuojan vuoksi voi luovuttaa asiakkaan tietoja ulkopuolisille.

Kohu kuitenkin hetkeksi laantui kun Turku Energia ilmoitti, että eläkeläismiehelle ollaan sähköjä parhaillaan palauttamassa.



Kuva 7. Pahoittelu Facebookissa (Facebook.fi)

Kolme päivää tapahtuman jälkeen yhtiö laittoi Facebook-sivuilleen päivityksen, jossa he kertoivat rauhoittavansa Facebook-sivustonsa ja poistavansa kaikki keskustelut.



Kuva 8. Virhe arviointi (Facebook.fi)

Kohu leimahti uudelleen tämän päivityksen jälkeen. Keskusteluissa puitiin tämän jälkeen ongelman nopeaa lakaisua pois. Jopa Katleena Kortesus totesi tapahtuneesta näin: ” Se on tosi paha juttu, koska sosiaalisesta mediasta ei pitäisi mennä poistamaan mitään. Se vaikuttaa tosi pahasti sensuurilta. ” Kortesus kuitenkin muistuttaa, että yksittäisiä kommentteja

saa poistaa mutta kokonaisten keskusteluiden poistaminen ei kuitenkaan ole suotavaa.

Tämä case-tapaus nostettiin esille, koska se on hyvä esimerkki siitä mitä tapahtuu, kun yritys poistaa negatiivisia kommentteja sosiaalisen median tileiltään. Esimerkiksi tässäkin tapauksessa kohu olisi saatu nopeammin laantumaan vilpittömällä anteeksipyyntöillä.

## 6 OHJEISTUKSEN LAATIMINEN

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi erilaisia kriisiviestinnän käytäntöjä ja ratkaisuja julkisen organisaation näkökulmasta keskittyen erityisesti sosiaaliseen mediaan. Sen jälkeen laadin Hämeen ammattikorkeakoululle sosiaalisen median kriisiviestinnän ohjeistukset (liite 1 ja liite 2).

Sosiaalisen median kriisiohjeistus jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen: ennaltaehkäisy eli toiminta ennen kriisin syntyä, kriisin aikana tapahtuva viestintä sekä kriisin jälkihoito. Näistä kolmesta muodostuu ohjeistus, jonka tarkoitus on auttaa organisaatiota toimimaan sosiaalisessa mediasa kriisitilanteessa. Ohjeistusta on hyvä soveltaa tilanteen mukaan, sillä se on yleispätevä eikä aukoton.

Kriisin ennaltaehkäisyyn liittyen tarkastellaan viestinnän organisointia sekä keinoja ennaltaehkäistä kriisejä. Puolestaan kriisitilanteessa tapahtuvan viestinnän keinoja käytetään, kun kriisi on huomattavan lähellä tai uhkaava tilanne on jo muodostunut ja organisaatio on saanut median huomion. Kriisin jälkihoito kohtaan on koottu keinoja, joiden avulla organisaatio pystyy hoitamaan kriisin jälkeisen niin sanotun jälkihoidon.

### 6.1 Kriisiviestinnän organisointi

Valtaosa organisaatioita kohdanneista kriiseistä ei ole tapahtunut sattumalta, vaan kriisit ovat syntyneet kasaantuen. Usein pieni ongelma, joka olisi pitänyt tunnistaa ja korjata jo sen alkuvaiheessa, pääsee paisumaan suureksi julkiseksi tapaukseksi. Organisaation onkin hyvä muistaa, ettei virtuaalimaailma ole niitä aiheuttanut vaan ainoastaan mahdollistanut niiden leviämisen nopeammin. Samalla virtuaalimaailma on myös madaltanut kynnystä tehdä sisäisestä viestinnästä julkista. Virtuaalimaailma kuitenkin tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden tarkastella sosiaalisesta mediasta keskusteluita, joissa saattaa havaita heikkoja signaaleja alkavasta kriisistä. Kun organisaatio seuraa aktiivisesti verkon keskusteluja ja ilmiöitä, kriisien ennakointi helpottuu. (Tuominen 2013, 169.)

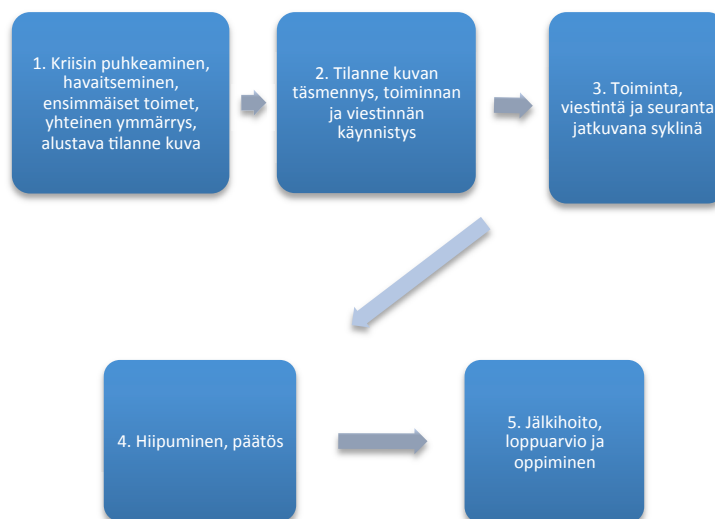
Kriisiviestinnän organisointiin liittyen esiin nousevat usein myös organisaation kriisiviestintävalmiudet. Kriisiviestintävalmiuksien kehittäminen käynnistyy kartoittamalla organisaation kriisiviestinnän resurssit sekä riskit. Hämeen ammattikorkeakoulun tapauksessa riskejä voisivat olla esimerkiksi julkisuus- ja henkilöstökriisit.

Kriisiviestinnän tarkoitus on puolustaa organisaation mainetta ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus niin hyvin kuin mahdollista. Sen vastuualueet tulee määritellä siten, ettei organisaation muu toiminta vaarannu.



Vastuun jakamisen jälkeen tulevat kriisiviestinnän suunnitelmat ja manuaali, joissa määritellään keskeisiä pelisääntöjä, vastuita ja toimintamalleja. Tyypillisesti ne sisältävät erilaisia tarkistuslistoja ja malleja, tiedostopohjia ja kysymys/vastaus-pattereita sekä erilaisia raporttipohjia. (Tuominen 2013, 169.)

Jotta organisaatio selviää kriisistä on kriisitilanteita varten muodostettava toimintamalli, joissa kuvataan prosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Juholinin (2013, 382) mukaan tyypilliset vaiheet ovat kriisin puhkeaminen ja tilannekuva, kriisitoimien ja – viestinnän käynnistäminen, kriisin jatkuminen, päätös ja jälkihoito. Toiminta ja viestintä kulkevat koko ajan käsi kädessä.



Kuva 9. Kriisin vaiheet (Juholin 2013, 382)

Voidaan ajatella, että kriisitilanteessa ulkoisen viestinnän lisäksi yhtä tärkeässä asemassa on sisäinen viestintä. Ohjeistuksen tai oikean tiedon puuttuessa henkilöstö voi antaa vastauksia, jotka eivät noudata organisaation yleistä linjaa eli yhteisiä pelisääntöjä. Organisaation onkin hyvä muistaa, että sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa kriisin alkuvaiheen jälkeenkin.

## 6.2 Kriisin/kohun ennaltaehkäisy

Kaikilla organisaatioilla on hyvin erilaiset turvallisuuteen ja viestintään liittyvät haasteensa. Tämän vuoksi kriisitilanteiden ennakointiin on vaikea tarjota yleisiä toimintamalleja. Korpiola (2011, 103) on kuitenkin nostanut esille muutaman seikan, joita organisaatioiden olisi hyvä miettiä ennaltaehkäistäkseen mahdollisia riskejä sekä kriisejä. Organisaation tulisi pystyä ennakoimaan sekä ehkäisemään tyypillisimpiä kriisejä sekä kohuja. Orga-

nisaatio voi varautua kriiseihin muun muassa riskianalyysin avulla. Myös kriiseihin vastaamista käytännössä kannattaa harjoitella esimerkiksi, tyypillisimpiä kriisitilanteita simuloimalla. Organisaation kannattaa myös kartuttaa omaa riskipääomaa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulisi oppia muiden kokemuksista sekä kerätä sisäistä osaamista kriiseistä.

Kortesuon (2016, 99 –101) mukaan tehokkain tapa ehkäistä kohuja sekä kriisejä on varoa törttöilyä. Törttöilyllä tarkoitetaan toimintaa, joka on harkitsematonta, aggressiivista tai empatiakyvytöntä. Tärkeää on, tunnista oma kohderyhmänsä. Jos kohderyhmäsi tuomitsee alkoholinkäytön, et itse voi viitata siihen vaikkapa mainonnassa. Sen sijaan jos kohderyhmäsi ei kiinnosta kenenkään alkoholinkäyttö, sinunkaan ei tarvitse huolehtia siitä.

Kortesuo (2016, 100) listaa myös keinot, joita noudattamalla organisaatio pystyy ehkäisemään kriisin:

- Toiminnan tulee olla lakien mukaista.
- Vältä viestintää suuttuneena ja ärtyneenä.
- Työpaikalla, julkisilla paikoilla tai sosiaalisessa mediassa ei koskaan saa esiintyä päihtyneenä.
- Aggressiivinen käytös edesauttaa kohua.
- Työnantajaa kohtaan tulisi olla lojaali.
- Asiakkaan yksityistietoja ei saa koskaan tuoda julki.
- Sosiaalisen median päivitykset on hyvä miettiä, siten miten ulkopuolinen taho ne näkisi. Taustoita siis tilanne.
- Jos organisaatio on isossa kriisissä, sinä aikana sen ei ole hyvä päivittää iloitsevia päivityksiä.
- Rakentava suhtautuminen vie pitkälle.
- Tunteiden purkamiset kannattaa jättää pieniin ja luottamuksellisiin ryhmiin.
- Marttyyriksi heittäytyminen, katkera viestiminen tai uhriksi alkaminen pahentaa tilannetta.

Kortesuon (2016, 101) mukaan jokaisella organisaatiolla on omat tyypilliset riskinsä ja ne onkin tärkeä tunnistaa, jotta niitä voi välttää. Riskityyppejä on kahdenlaisia. Ensimmäinen riskityyppi on ”viestinnälliset riskit”. Nämä riskit ovat niitä, joissa viesti – siis puhe, kuva, video, piirros, teksti – aiheuttaa konfliktin tai riskin konfliktiin. Hyvä esimerkki tästä on, jos esimerkiksi asiantuntija ovat tarkkoja ammattiroolistaan, he saattavat vastata ”tyhmälle” asiakkaalle alentavasti. Tässä riskityypissä on tärkeää muistaa, että viestintä ei saa olla tylä.

Seuraava riskityyppi on ”tapahtumalliset riskit”. Näitä riskejä on esimerkiksi turvallisuusriskit tai teot, jotka johtavat vaaratilanteeseen. Nämä riskit välttääkseen organisaation on syytä kiinnittää huomionsa työturvallisuuteensa. Tapahtumallisia riskejä organisaatio voi kohdata myös silloin,

jos se toimii vaarallisessa ympäristössä, esimerkiksi päälleikäntien tai murtojen takia. (Kortesuo 2016, 101.)

Jotta yritys voi ennaltaehkäistä kohuja sekä kriisejä täytyy sen hallita myös sosiaalinen media. Kortesuo (2016, 102–103) nostaa arvokkaiksi taidoiksi teknisen osaamisen, somelukutaidon, verkoston tuntemisen, kulttuurisen tuntemuksen sekä somepresenssin olemassaolon.

Tekninen osaaminen varmistaa sen, että osaat tärkeimpien somekanavien toiminnot ja ominaisuudet sekä osaat niiden oikeaoppisen käyttämisen. Somelukutaidon ansiosta tunnistat lyhenteet ja ohjelmien yleisimmät ikonit. Opit käyttämään uuttakin somekanavaa varsin nopeasti, koska osaat ohjelmien kieliopin. Verkoston tuntemuksen ansiosta tiedät eri alojen mielipidevaikuttajat ja sinulla on valmiit somesuhteet edes osaan heistä. Kulttuurisen osaamisen avulla tunnet somekanavien sosiaaliset konventiot, hallitset keskustelun tavat eri foorumeilla, tunnistat meemit ja osaat valita oikean kanavan viestillesi. Somepresenssin olemassaolon ansiosta organisaatio tunnetaan ja siihen luotetaan. Organisaatio on olemassa ja sen taustat on todennettavissa eri somekanavissa.

Kortesuon (2016, 109–110) mukaan useimmat kohut ovat itse aiheutettuja. Kouluta siis oma organisaatiosi siihen kuinka kohuja ehkäistään ja kuinka niitä voi hallita jo alkuvaiheessa. Organisaation tulisi tietää, mistä kriisi on saanut alkunsa, miten sen synnyn voi tunnistaa ja miten sitä voi pienentää. Kun kyseessä on iso organisaatio yhteinen käsitys muodostuu hitaasti ja se vaatii jatkuvaa keskustelua ja ennakkotapauksien käsittelyä sekä analysointia. Koko henkilökunta olisi syytä kouluttaa kriisitietoisuuteen. Kriisiviestintäkoulutusten sisällöt ovat laajoja mutta ainakin nämä asiat olisi hyvä tarkentaa:

- Negatiivisten ilmiöiden ehkäisy: lojaliteetti työnantajaa kohtaan ja omien tunteiden hallinta.
- Negatiivisten ilmiöiden hyväksyminen. Kaikki organisaatiot kokevat kolahduksen joskus. Jotkut kriisiviestintätilanteet ovat vältettävissä, mutta toiset ovat seuraus liiketoiminnasta.
- Potentiaalisen sosiaalisen median kriisin tunnistaminen.
- Kriisiviestinnän alkeet, kuten näkökulma, yleisön huomiointi ja positiivisuus.
- Sisäinen kriisiprosessi. Kenelle ilmoitan, jos huomaan potentiaalisen ongelman? Kenellä on viestintävastuu ja kuka johtaa kriisinhallintaa?

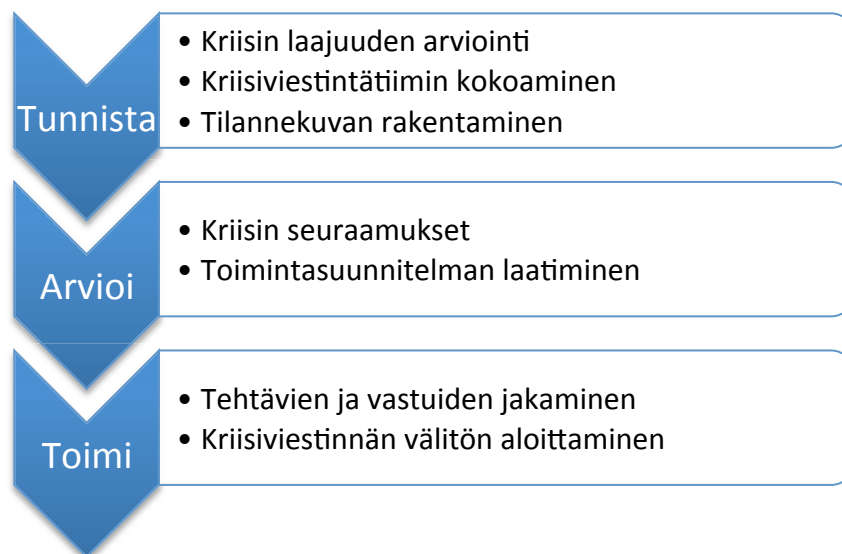
Kriisiviestintäsuunnitelma on organisaation merkittävin kriisin ehkäisykeino. Kortesuon (2016, 113) mukaan kriisiviestintäsuunnitelman perusosa tulee laatia niin tiiviiksi, selkeäksi ja mieluiten visuaaliseksi, että sitä on helppo kouluttaa organisaatiolle sekä se on helppo ottaa käyttöön kriisin sattuessa. Suunnitelmassa oleellista on sopia työnjaosta. Esimerkiksi tyypillisesti Facebook -asiakaspalvelua hoitaa asiakaspalveluyksikkö.

Kriisin aikana on kuitenkin järkevämpää antaa kanava viestintäyksikön hoidettavaksi. On myös hyvä pohtia kuka antaa lausunnon ja mitä siihen sisällytetään? Jos lausuntojen antajia on monta, merkittäväksi nousee se, että kaikkien lausuntojen sisältö on sama.

Kortesuon (2016, 113) mukaan, jotta kriisiviestintäsuunnitelma voi tosi-paikan tullen toimia on sitä varten harjoiteltava kriisiviestintäharjoituksissa. Kortesuo kannattaa sitä, että harjoitus ostetaan muualta ja näin ollen ulkopuolinen toimija rakentaa käsikirjoituksen kriisistä. Täten osallistujat tulevat tilanteeseen ”pelaamaan” kriisiviestintäpeliä, eikä heillä ole aikaisempaa tietoa harjoituksen sisällöstä tai sen kulusta. Harjoitukseen on hyvä käyttää yksi kokonainen työpäivä ja se on hyvä suorittaa muutama kerta vuodessa. Harjoituksen teema on hyvä valita organisaation heikon tai epävarman osa-alueen mukaan. Aiheena voi olla esimerkiksi sosiaalisen median kohu, pommiuhka tai tietokonevirus.

### 6.3 Kriisinhallinta kriisin aikana

Viestintä kriiseissä alkaa tilannekuvan hahmottamisella. Viestinnän kannalta on merkittävää, että se on avointa ja informatiivista. Kriisin synnyttyä ensimmäisenä täytyy tehdä arvio sen laajuudesta ja koota sen vaati-ma kriisiviestintätiimi. Tämän jälkeen kriisin seuraamukset arvioidaan ja tehdään alustava toimintasuunnitelma. Tilannekuvan tunnistaminen, arviointi ja kriisiviestinnän aloittaminen tulisi tapahtua tehokkaasti sekä välittömästi kriisin puhjettua. (Korpiola, 104–105.)



Kuva 10. Kriisissä eteneminen (Korpiola 2011, 105.)

Mainekriiseissä ratkaisevaa on, että kerrotaan määrätietoisesti se, mitä ollaan tekemässä kriisin voittamiseksi. Organisaation ei kuitenkaan kannata luvata liikoja, jotta odotushallinta onnistuu. Kriisiviestinnässä tärkeintä onkin avoimuus, voimavarojen hyödyntäminen oikein sekä lupaus

siitä, että asia saadaan hoidettua. Kriisistä selviytymisen kannalta merkittävää onkin, ettei organisaatio lamaannu tai jäädy paikoilleen kriisin keskelle. (Korpiola 2011, 106.)

#### 6.4 Kriisistä selviytyminen ja jälkihoito

Kriisin jälkihoito alkaa välittömästi kriisin akuuttivaiheen selvittyä. Tämä vaihe ratkaisee sen, kuinka sidosryhmien luottamus palautuu. Kriisille on saatava symbolinen päätös ja ratkaisu. Jälkihoitoa tarvitaan sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Organisaation kannalta jälkihoidossa on kyse jälleenrakentamisesta, maineenhallinnasta sekä organisaation toimintakyvyn palauttamisesta. Kriisin jälkeen organisaatio on palautettava tai johdettava tilanteeseen, josta se voi jatkaa keskittymistä arkeen. Organisaation tulisi muistaa, ettei kriisi ole ohi, vaikka se on poistunut median huomiosta. (Korpiola 2011, 107–108.)

Kortesuon (2016, 171–172) mukaan organisaation tavoitteena tulisi olla mahdollisen nopea palautuminen normaalitilaan, mutta silti täytyy muistaa kriisin ja kriisiviestinnän jälkiarviointi. Kohun tai kriisin jälkihoidosta käytetään nimitystä debriefing. Debriefingejä on kahdenlaisia: kaikille työntekijöille suunnattu sekä kriisiviestinnän oma debriefing. Kaikille työntekijöille suunnattu jälkihoito huomio organisaation tai yrityksen henkilöstön jaksamisen kriisitilanteen jälkeen. Kriisiviestinnän jälkihoidon tavoitteena on paikantaa organisaation heikot kohdat, oppia viestinnän prosesseista sekä parantaa kriisiviestintäsuunnitelmaa.

Organisaation tulisi selvittää kriisin tai kohun aiheuttaja. Näin ollen samankaltaiset kriisit voidaan jatkossa estää. Aiheuttajan lisäksi kriiseissä on yleensä havaittavissa myös välittäjä. Välittäjä on taho, joka johtaa riskin kriisiksi. Kriisin aiheuttajan lisäksi onkin hyvä pohtia, voiko kriisin välittäjään vaikuttaa jatkossa ja tulisiko välittäjää tarkkailla. (Kortesuo 2016, 172.)

Organisaation tulisi myös arvioida kriisin tai kohun havaitseminen. Huomasiko kohun joku ulkopuolinen taho vai huomattiinko se itse. Hyvä lisätieto on myös, havaittiinko kohu sattumalta vai oliko se seurannan tulos. Hyvä olisi myös tarkastella sitä, kuinka nopeasti tieto saavutti kriisiviestintäyksikön kohun lähdettyä liikkeelle. (Kortesuo 2016, 172.)

Jälkiarvioinnissa organisaation tulisi pohtia myös kriisiviestinnän organisoitua. Organisaation tulee arvioida, oliko tehtävänjako kaikille selvillä, toimittiinko suunnitelman mukaisesti, nousiko kohun aikana jotain odottamatonta esille sekä hoitivatko kaikki oman osansa. Myös organisaation haastatteluita sekä lausuntoja medialle on hyvä analysoida kriisin jälkeen. (Kortesuo 2016, 172.)

Jotta organisaatio pystyy jatkossa välttämään kriisejä, on sen syytä kirjata kehityskohtia ja puutteita. Jälkihoidossa tulisin selvittää mahdolliset vir-

heet, viivästyksset ja väärinkäsitykset kriisinhallinnassa. Hyvä olisi myös arvioida henkilöstön toimintaa kriisin aikana. (Kortesuo 2016, 172.)

Eritoten organisaation tulisi arvioida vaikutukset maineeseen. Heti kriisin jälkeen organisaation kannattaa teettää ulkopuolisella taholla mainemittaus. Mittauksen tuloksia voi verrata aikaisempaan. Vastauksien perusteella on hyvä suunnitella jälkihoitoa maineen palauttamiseksi. (Kortesuo 2016, 172.)

Jälkihoito voikin tilanteesta riippuen olla esimerkiksi tilaisuus tai kokous missä käydään kriisin tapahtumat sekä siihen liittyvät viestit ja niihin reagointi läpi. On tärkeää, että jokaisesta kriisistä opitaan jotain. Näin jo ohi menneestä kriisistä voidaan hyötyä jatkossa.

Viestinnän seuranta ja arviointi perustuu aineiston keräämiseen kriisin aikana ja välittömästi sen jälkeen. On sovittava etukäteen, kuka vastaa erilaisten viestintämateriaalien kokoamisesta tutkimusta ja arviointia varten. Aineistoja on parempi koota runsaasti, sillä kriisin aikana on hankala nähdä jälkiarvioinnin kokonaistarvetta. Aineistoja kootaan jokaisesta viestinnän osa-alueesta, jotka ovat strateginen johtaminen, viestinnän toteutus, media, verkkoviestintä, sidosryhmät ja kansalaiset. (Huhtala & Hakala 2007, 170–171.)

Kriisistä selviytyminen on suureksi osaksi kiinni viestinnästä. Kriisi tuo aina muutoksen organisaatioon. Sen jälkeen organisaatio tulee palauttaa tai johtaa pisteeseen, josta se voi taas jatkaa keskittymistä ydintehtäviinsä. Sisäisen viestinnän tehtäväksi jää selvittää, muuttuiko kriisin aikana jonkin ulkoisesti tai sisäisesti. (Korpiola 2011, 108.)

Vakavasta kriisistä palautuminen kestää usein jopa vuosia, joten luottamuksen palauttaminen vaatii viestinnällistä suunnitelmallisuutta ja erityisesti sidosryhmien mielipiteiden tulkitsemista. Hyvin hoidettu kriisitilanne voi parhaimmillaan lisätä sidosryhmien luottamusta organisaatioon. (Tuominen 2013, 170.)

Voidaan ajatella, että kriisin jälkihoidossa niin ulkoinen kuin sisäinen viestintä tulee olla yhtenäistä. Organisaation onkin hyvä paneutua sen normaalin viestinnän käytäntöihin, sillä juuri niitä käytäntöjä tulisi hyödyntää myös kriisiviestinnässä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä kappaleessa pohditaan opinnäytetyön onnistumista suhteessa opinnäytetyön tekijän sekä toimeksiantajan antamien tavoitteiden suhteen. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt ohjeistus tulee elämään ja muuttumaan organisaation mukana.

Työssä perehdyttiin laajasti aiheen teoriaan sekä nostettiin esimerkkitapauksia kriisitilanteista sosiaalisesta mediasta, joita muut ammattikorkeakoulut ovat kohdanneet. Esimerkkitapauksia käytiin läpi uutisoinnin sekä sosiaalisessa mediassa käytyjen keskustelujen avulla.

Toimeksiantajalla oli työlle tarve, sillä nykyiseen kriisiviestintäsuunnitelmaan sosiaalisen median osuutta ei oltu laajalti käsitelty. Sen sijaan ohje työntekijöille sosiaalisessa mediassa toimimiseen ja ammatilliseen verkostoitumiseen löytyi.

Sosiaalisen median käyttäytymistä ja sen aiheuttamia reaktioita on vaikea ennustaa. On hankala todeta, mikä saa ihmiset reagoimaan sosiaalisessa mediassa sekä millainen sisältö nousee ilmiöksi. Tämän vuoksi HAMKin olisi hyvä nimetä henkilö, joka vastaa maineenhallinnasta. Tämän henkilön tehtäviin kuuluisi sosiaalisen median seuraaminen ja myös tiedottaminen siitä, mitä sosiaalisessa mediassa tapahtuu. Tiedottamisen voisi hoitaa esimerkiksi jakamalla HAMKia koskevia uutisia tai kommentoimisia, mutta myös jakamalla kohu- tai kriisitilanteita, joita muut ammattikorkeakoulut ovat käsittelevät parhaillaan. Henkilö siis tarkkailisi millaisia kohuja muut ammattikorkeakoulut ovat kohdanneet. Näin organisaatio pysyisi tietoisena myös potentiaalisten sosiaalisen median riskien suhteen. Henkilö loisikin kokonaiskuvaa siitä millaisena HAMKin maine ja status nähdään sosiaalisessa mediassa ja tarkkailisi samalla mahdollisia uhkia siellä.

Hämeen ammattikorkeakoulun kannalta tärkeäksi seikaksi nousee myös sosiaalisen median tunnusten säännöllinen päivittäminen sekä organisaatiosta jo poistuneiden henkilöiden tunnusten poistaminen. Näin ammattikorkeakoulu varmistaa sen, että tunnukset pysyvät turvallisina sekä tunnusten väärinkäyttöä pystytään ehkäisemään.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä case-tapauksien perusteella viisi asiaa nousivat tärkeimmiksi seikoiksi onnistuneen ohjeistuksen kannalta. Näitä ovat avoimuus, osallistuminen, reagointi, vastuunkanto sekä suunnittelu ja valmistautuminen.

Organisaation avoin sisäinen viestintä auttaa ennaltaehkäisemään kohujen/kriisien syntyä. Avoimuus onkin kriisiviestinnän kaikista tehokkain tapa, sillä viestintä tapahtuu aina ihmiseltä ihmiselle. Empatiaa ei saakaan kriisinhallinnassa koskaan väheksyä.

Osallistuminen on myös oleellinen osa menestyksestä kriisinhallintaa sosiaalisessa mediassa, sillä kohun tai kriisin voi havaita ainoastaan olemalla mukana sosiaalisessa mediassa. Kaiken lisäksi organisaation osallistuksessa aktiivisesti kanssakäymiseen sosiaalisessa mediassa luo se samalla loistavan kriisiviestintä kanavan itselleen.

Kriisinhallinnan onnistumisen kannalta reagointi nousi myös tärkeäksi seikaksi. Kohujen sekä kriisien kiertokulku on nopeutunut viimeisten vuosien aikana merkittäväksi, minkä vuoksi organisaatioiden nopea reagointi kriiseihin sekä kohuihin on elintärkeää.

Vastuunkanto nousi niin teoriassa sekä myös case-tapauksissa merkittäväksi tekijäksi. Anteeksipyyntö, virheiden myöntäminen sekä tarvittavien tietojen jakaminen edesauttavat kriisistä selviytymistä. Organisaation tulee kuitenkin muistaa, että kaiken tämän tulee tapahtua vilpittömästi.

Kohuja/kriisejä on vaikea kokonaan estää sen vuoksi on välttämätöntä, että organisaatio suunnittelee ja valmistautuu mahdollisiin kriisiviestintä-tilanteisiin. Organisaation tulisi oppia omista sekä vastaavien organisaatioiden kriisitilanteista. Organisaatio voi tarvittaessa palkata myös ulkopuolisen tahon toteuttamaan heille kuvitteellisen kriisiviestintätilanteen, joka organisaation tulisi ratkaista.

Panostaminen sosiaalisen median tuntemiseen sekä henkilöstöressurssien oikeaoppinen käyttö auttaa organisaatiota ennaltaehkäisemään kohuja sekä kriisejä. Näin ollen organisaatio pystyy myös minimoimaan mahdolliset kriisin tai kohun vaikutukset.

Tavoitteena oli luoda HAMKille ohjeistus kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa. Ohjeistukselle luotiin pohja keskustelemalla toimeksiantajan kanssa heidän tarpeistaan sekä toiveistaan ja myös perehtymällä teoriaan sekä case-tapauksiin. Toimeksiantajan toiveena oli luoda selkeä ja helpokäyttöinen ohjeistus, jota olisi helppo hyödyntää kriisiviestintätilanteissa. Ohjeistuksen tarkoituksena oli myös toimia niin sanottuna muistilistana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yksi ohjeistus, mutta työn edetessä nähtiin tarpeelliseksi kahden erillisen ohjeistuksen luominen. Toinen ohjeistus on tarkoitettu viestintäyksikön ulkopuoliselle henkilölle ja toinen ohjeistus on tarkoitettu viestintäyksikön käyttöön.

Ohjeistuksista saatiin halutun mukaiset, mutta toimeksiantajan tulee ottaa huomioon sosiaalisen median jatkuva kehittyminen, joka luo ohjeistuksille alati muuttuvan ympäristön.



## LÄHTEET

Aula P., Heinonen J. (2011). Maineen uusi aalto

Aula P. Organisaation maineriskit, kontekstina sosiaalinen media ;

[https://www.researchgate.net/publication/266026164\\_Organisaatioiden\\_maineriskit\\_Kontekstina\\_sosiaalinen\\_media](https://www.researchgate.net/publication/266026164_Organisaatioiden_maineriskit_Kontekstina_sosiaalinen_media) Haettu 21.8.2017

Cornelissen J. (2017). Corporate communication: A guide to theory and practice. CPI group Ltd.

Forsgård C., Frey J. (2010). Suhde: sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Hansaprint oy.

Hopkin P. (2017). Fundamentals of risk management; Understanding, evaluating and implementing effective risk management. CPI group Ltd.

Huhtala H., Hakala S. (2007). Kriisi ja viestintä. Hakapaino.

Juholin E. (2009). Communicare! : viestintä strategia käytäntöön. Ws Bookwell.

Juholin E. (2013). Communicare! : Kasva viestinnän ammattilaiseksi

Katko R. (2016)  
; <https://ita-savo.fi/uutiset/lahella/846e64f4-2640-4bdb-a7c2-0630bb27782c> Haettu 20.9.2017

Korhonen N., Rajala R. (2011). Viestinnän prosessointi. Talentum.

Korpiola L. (2011). Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Kortesuo K. (2016). Riko lasi hätätilanteessa, kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Kauppakamari.

Kortesuo K. (2014) . Sano se someksi 1. Kauppakamari.

Kortesuo K. (2014) . Sano se someksi 2. Kauppakamari.

Koskinen P. (2013). <https://yle.fi/uutiset/3-7002151> Haettu 20.9.2017

Krautsuk S. (2015) . <https://yle.fi/uutiset/3-8238932> Haettu 20.9.2017

Lehto M. (2015).

<https://lansi-savo.fi/uutiset/lahella/ec014fca-43a0-4ce7-98f1-f3022aabecfc>

Haettu 20.9.2017

Leppänen R. (2016).

<https://lansi-savo.fi/uutiset/lahella/653eae23-0fe4-420a-8416-41fe3f9f6347>

Haettu 20.9.2017

Liukkonen J. (2015). <https://yle.fi/uutiset/3-8238901> Haettu 20.9.2017

Ojutkangas T. (2016) .

<https://ita-savo.fi/uutiset/lahella/1aef90cf-01ba-4a3a-a6dc-fada0de21891>

Haettu 20.9.2017

Pesonen P. (2013). Sosiaalisen median lait. Lakimiesliiton kustannus.

Pesu I. (2016).

<https://kouvolansanommat.fi/uutiset/lahella/facfcdf-fa9ff-4a92-b8f7-683f1c0d7082>

Haettu 20.9.2017

Pisto V. (2015) <https://yle.fi/uutiset/3-8235888> Haettu 20.9.2017

Pylvänäinen L. (2016).

<https://ita-savo.fi/mielipide/puheenvuorot/5475aaa8-24a8-4069-824b-3c9f8de119b6>

Haettu 20.9.2017

Tuominen P. (2013) Talentum; Virtuaalinenmaine

Warren M., Roshan M., Carr R. (2016);

Understanding the use of social media by organisations for crisis communication

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/S0747563216303405?via%3Dihub> Haettu 20.8.2017

<http://www.hamk.fi/ohjeita/digitaalisuus/sosiaalinen-media/Sivut/default.aspx>

<https://www.facebook.com/TurkuEnergia?fref=ts>

Kuva: <https://keskustelu.suomi24.fi/t/13755731/rehtorilla-s-mese-tyosuuhdeautona>

Kuva:<https://lansi-savo.fi/mielipide/lukijalta/b3b64650-0b81-4d84-8374-c1484f32246e>

Kuva: <http://savonmaa.fi/article/rehtorilla-euronkiilto-silmissa/>

Haastattelut:

Taina Lehtomäki 4.5.2017

Reima Kallinen 7.11.2017